
العلاقات العامة
أسس نظرية و مفاهيم عصرية
علي برغوت

العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية

تأليف : علي برغوث

الناشر : معهد البحوث و الدراسات العربية ، مصر

الطبعة الأولى

سنة النشر : 2007

فهرس المحتويات

أولاً: فهرس الموضوعات

الفصل الأول ماهية العلاقات العامة

الفصل الثاني تنظيم العلاقات العامة

الفصل الثالث نظام وعملية العلاقات العامة

الفصل الرابع دور العلاقات العامة في إدارة التحديات المعاصرة

الفصل الخامس الاتصال والاتصال الإقناعي في العلاقات العامة

الفصل السادس دبلوماسية العلاقات العامة

الفصل السابع تنظيم الاحداث الخاصة

الفصل الثامن: الحالات الدارسة والتطبيقات العملية

ثانياً: فهرس النماذج والأشكال

ثالثاً: فهرس الأشكال

مقدمة

يرى كثير من خبراء العلاقات العامة والاتصال أن ثمة رؤية ضبابية حول مفهوم العلاقات العامة في العالم العربي، ودور العاملين فيها، ففي حين تشهد شركات العلاقات العامة في الغرب نمواً في عددها، وزيادة في أرباحها، واهتماما متزايدا بدورها، يتوقف دورها في عالمنا العربي عند حدود تنظيم مؤتمر، أو إرسال بيان إخباري لصحيفة، واستقبالِ لزائر، أو إرضاء لعميل، وان كان الحال كذلك في معظم البلدان العربية، فإن العلاقات العامة في فلسطين تعيش هما اكبر، وأصعب، وأوضاعا أكثر قسوة، تركت آثاراً سلبية على واقع الممارسة المهنية للعلاقات العامة.

اهتمامي بالعلاقات العامة وقضاياها جعلني شديد الحرص دوما على معرفة الجديد، لأجل تقديمه لطلاب العلاقات العامة، وللزملاء، والمحترفين على حد سواء، وهذا ما دفعني لتقديم هذا الكتاب، في محاولة لطرح رؤية معاصرة لعدد من قضايا ومفاهيم العلاقات العامة التي شابها حالة من سوء الفهم واللغط، فكثيراً ما كنت استمع من طلابي على مقاعد الدراسة أو حتى من الممارسين، والمدراء، شيء من هذا.

لذلك أصبح من حقنا المشروع أن نحلم بالتأسيس لعلاقات عامة فلسطينية، تتسم بالمهنية والحداثة، وتواكب وتستوعب الكم الهائل من التطورات الحاصلة على صعيد المهنة.

لك مثال بسيط ....، خلال التجارب المهنية تكتشف حالات مؤسسية مزرية، وتقدم النصح والمشورة لمديريها، كحاجة مؤسساتهم لعلاقات عامة، إلا أن أجوبتهم تدور حول:

- لا أحتاج ... فمؤسستي ناجحة منذ تأسيسها وما زلت أجني أرباح كبيرة حتى الآن.
- لا أحتاج ... فبرنامج مؤسستي ومشروعاتها كلها ذات طابع إنساني.
- لا أحتاج ... فأنا شخصياً أقوم بهذا الدور على أحسن ما يكون.
- لا أحتاج ... فما الفائدة التي ساجنيها، سأخسر بعض الأموال دون جدوى.
- نعم أحتاج... لذلك لدي إدارة علاقات عامة تضم **(13)** موظفاً.

هذه أجوبة ، قد تحزنك، وتفضل وتقرر أن تنساها، ولكن للأسف، لن تستطيع، لأنك ببساطه، إن نسيتها لن تبحث عن أجوبتك الخاصة لها.

لم يفكر أحد من هؤلاء المديرين بم سيفعل لو تعرضت مؤسسته لأزمة، ربما تكون أنت قد فكرت، وقدمت أجوبتك، ربما يكون منها:

- ماذا ستفعل الأرباح عندما ستخسر مؤسستك سمعتها بعد الأزمة.
- الناس ستنسى مشروعاتك، وستذكر هفواتك أثناء الأزمة.
- أخبرني ساعتها عن علمك وفنك، وكيف ستدير أزمتك وحدك.
- أخبرني: كيف ستستخدم استراتيجية ادخار الأموال في إدارة الأزمة.
- ماذا فعل الـ (13) موظفاً للوقاية من الأزمة.

ليس الأمر كذلك فحسب، فالعلاقات العامة، والحاجة إليها تبدأ مع بداية المؤسسة، خاصة عندما تبدأ في صياغة مهمتها، وبناء رؤيتها وتشكيل رسالتها.

وكل مؤسسة ــ جديدة أو قديمة ــ تحتاج لبناء السمعة أو ما يطلق عليه بالاصطلاح العلمي "إدارة السمعة"، وحمايتها من التهديدات والمخاطر أياً كان شكلها، فالوقاية والعلاج (وظائف العلاقات العامة) هما سبب وجود العلاقات في المؤسسة.

لهذا جاءت فكرة كتاب **العلاقات العامة: أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، كمحاولة ومساهمة منى لحمل رياح التغيير، خاصة في موضوعي أهداف ووظائف العلاقات العامة، التي لطالما تعرضت للخلط والدمج، وعدم التحديد، ومحدودية الوصف، ولكنها تبقى في النهاية وجهة نظر مبنية على التحليل والاستقراء العلمي، تحديداً في مسألة تحديد الهدف والغرض من العلاقات العامة، إذ تم إخضاعها لعملية التحليل الاستراتيجي المعتمدة.

ويتكون الكتاب من ثمانية فصول، تناولت ماهية العلاقات العامة، وتنظيم ونظام العلاقات العامة، ودورها في إدارة التحديات المعاصرة، كإدارة الأزمات، وإدارة القضايا والمشكلات، وإدارة عمليات التفاوض، وإدارة عمليات التطوير والتغيير، وتجنيد الأموال، وصناعة واتخاذ القرار.

فيما تناولت فصوله عملية الاتصال في العلاقات العامة من منظور إقناعي، والدبلوماسية والبروتوكول في العلاقات العامة، وتنظيم وإدارة الأحداث الخاصة.

واختتم الكتاب بفصل استعرض عدداً من الحالات التدريبية، ا لتي تفحص إلى أي مدى يلتزم محترفوا العلاقات العامة بالقيم والمعايير المهنية في ممارسة المهنة.

والله ولي التوفيق

علي برغوت
20 رمضان 1428
2 أكتوبر 2007

الفصل الأول:

ماهية العلاقات العامة

- مفهوم العلاقات العامة
- نشأة وتطور العلاقات العامة كمهنة وعلم
- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة

- غرض وغاية وأهداف العلاقات العامة
- استراتيجيات العلاقات العامة
- أهداف العلاقات العامة قصيرة المدى
- مهمات واختصاصات ونشاطات العلاقات العامة

- وظائف العلاقات العامة
- العلاقة بين العلاقات العامة والعلوم المرتبطة بها
- مبادئ العلاقات العامة

- آداب وأخلاقيات وقوانين مهنة العلاقات العامة
- محترفو العلاقات العامة
- الاستشارات في مجال العلاقات العامة

يعتبر علم العلاقات العامة في البلاد العربية من العلوم التي لم تلق الاهتمام الكافي من البحث، على الرغم من أهميتها وضرورتها للمؤسسات أياً كان نشاطها، ومن بين أسباب ذلك عدم اقتناع الكثير من المديرين بالدور الذي تؤديه، أو هامشية هذا الدور.[1] ومن منطلق أن علم العلاقات العامة مصطلح يحتوي على كلمة (علاقات)، فيمكن القول بأن هناك نوعين من العلاقات، هما: العلاقات الإيجابية، والعلاقات السلبية، فعلم العلاقات العامة يعمل على الحد من العلاقات السلبية وتطوير العلاقات الإيجابية، من خلال الملائمة والوفاق بين رغبات أفراد الجماعات المتنوعة، كما يعمل على إيجاد نوع من التعاطف والمشاركة الوجدانية والألفة والتضامن الاجتماعي والتعاون. ويرفض كل عناصر التفرقة والخلاف والتباعد والانعزال والنفور والاشمئزاز والكراهية وعدم الثقة والتسلط والاعتداء والهدم. وينبذ كل أنواع الحروب والخلافات والصراعات والعلاقات الناشئة عن عدم المساواة والاستسلام والخضوع وعدم الاحترام.

ويمثل كلا الجانبين، الإيجابي والسلبي للعلاقات، المادة الأساسية لعمل العلاقات العامة من خلال وظيفتيها الأساسيتين: البناء والعلاج.

فالبناء أو الوقاية هي تلك الوظيفة التي تعتمد على توفر العلاقات الإيجابية مسبقا، وتسعى إلى تدعيمها وتعزيزها، ومن محددات هذه الوظيفة بناء صورة إيجابية للمؤسسة، وتدعيم العلاقات مع جماهيرها.

أما العلاج أو التصحيح، فهي الوظيفة التي تقتضي وجود وضعية غير عادية (طارئة): كالمشكلة، والصراع، والخلاف، والأزمة، وغيرها من القضايا التي تستلزم العلاج وتصحيح الأوضاع.

وتعمل العلاقات العامة على بناء وتنفيذ الكثير من برامجها العلاجية لبروز ذلك النوع من العلاقات. وما من شك في أنها تسعى بكل إمكانياتها إلى الحد من المواقف السلبية، سواء فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية، أو بعلاقة المؤسسة مع كل جماهيرها.

مفهوم العلاقات العامة

ما هي العلاقات العامة؟ سؤال مجاب منذ نشأتها كمهنة أولاً، وبعد تطورها حتى أصبحت علماً مستقلاً بذاته، له أسسه، المبنية على رسالته، وغايته، وأهدافه، ومبادئه، وقواعده، واستراتيجياته، وأخلاقياته.

وهـي مهنـة تنحـصر وظيفتهـا في بنـاء صـورة مقبولـة ومحببـة وإيجابيـة عـن المؤسـسة لـدى جماهيرهـا (الداخليـة والخارجيـة)، وذلـك باسـتخدام كافـة الوسـائل والأسـاليب الاتـصالية، وكافة المهارات الاتصالية التي يتصف بها محترفوا العلاقات العامة، وعـلاج مـا يطـرأ عـلى هـذه الصورة من أوضاع خاطئة، من أجل الوصول إلى ما يعرف بالتوافق والتفاهم المشترك بين كـل من المؤسسة وجماهيرها.

غير أنه المشهد العام لواقع العلاقات العامة في الدول النامية عموماً، والدول العربية خصوصاً، وفي فلسطين على وجه التحديد يشير إلى الاعتقاد بمفاهيم تبتعد في جوهرها عن المفهوم الحقيقـي للعلاقات العامة.

فكثيرا ما يتم وصف أنواع مختلفة من النشاطات بأنها علاقات عامـة، فمـثلاً: هنـاك مـن ينظـر إلى العلاقـات عـلى أنهـا مجـرد أنـشطة اتـصالية فحـسب، يمكـن تحقيقهـا بمجموعـة تـصريحات تنشر بالصحف، أو يـتم إذاعتها بواسـطة الراديـو أو التلفزيـون، أو مجـرد حزمـة مـن المطبوعـات تبرز برنامج المؤسسة فقط.

وهناك مـن يعتقـد بأنهـا مجـرد نـوع مـن الدعايـة، وآخـرون يرونهـا كمجـرد أنـشطة صـحفية يمكـن لـصحفي محـترف أن ينجزهـا، ويـصل اعتقـاد الـبعض إلى أنهـا نـوع مـن أنـواع التـسويق والترويج، ويرى عامة الناس بأنها مرادفة للعلاقات الإنسانية.

إن الواقع الفعلي لممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، يفتقد للكثير مـن المحـددات والقواعـد الراسخة لها كعلم وكمهنة، وكأنها في البلاد العربية ما زالت في أولى مراحلها على الـرغم مـن كونهـا قديمـة النـشأة،[*] وكأنهـا تـشهد مرحلتهـا الأولى في مجتمعهـا الأصـلي، "فقـد كانـت في الماضي لا تحظى بالأهمية المطلوبة من قبل المؤسسات ـ فهي آخر من يعرف وأول من يتصرف ـ وفي بعض الأحيـان فـإن هـذه الحالـة مـا زالـت مـستمرة حتـى اليـوم ــ حتـى في بعـض مؤسـسات القطاع الخاص ــ فمـا زال مُـستخدَمِو العلاقـات العامـة يعملـون في الظـلام في مؤسـسات حـساسة، والسبب في هذا كله راجع إلى عـدم إدراك الإدارة العليـا لأهميـة العلاقـات العامـة، ومـا يمكـن أن تفعله".[2]

<u>وفيما يلي بعض المفاهيم والأخطاء التي تلتصق بالعلاقات العامة:</u>

1. عدم اعتبار العلاقات العامة مهنة متخصصة.
2. اعتبار العلاقات العامة واجهة دعائية للمؤسسة.
3. مهمة العلاقات العامة تبرير الواقع الرديء للمؤسسة.
4. يستطيع أي شخص (غير متخصص) أن يدير أعمال العلاقات العامة.
5. اعتبار العلاقات العامة محامي الدفاع عن الممارسات الخاطئة للمؤسسة.
6. اعتبـار العلاقـات العامـة الوسـيلة الذكيـة لخـداع العمـلاء، بواسـطة الكلمـات المنمقـة والخطابات الحماسية، والوعود الكاذبة. (أسمع الناس ما يحبون سماعه)

7. قصر أعمال العلاقات العامة على نشر الإعلانات والأخبار فقط.
8. قصر أعمال العلاقات العامة على الأنشطة المظهرية، والقيام بالمجاملات.
9. حصر أعمال العلاقات العامة في إقامة الاحتفالات المراسم والحرص على ممارسة فنون الإتيكيت واللياقة.
10. إلصاق بعض المفاهيم الخاطئة بالعلاقات العامة، كتقديم معلومات غير صحيحة، وممارسة الدعاية، والقدرة على تضليل الجمهور.

كل ما سبق، جعل من مسألة الاعتماد على غير المحترفين أو المتخصصين أو الدراسين للعلاقات العامة أمراً شائعاً، بما أسهم في تراجع الأداء المهني لإدارات العلاقات العامة في المؤسسات على اختلافها، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات الحكومية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الرجوع لتوصيف وتعريف وتحديد العلاقات العامة بدقة لأمر أساسي من أجل الوصول لمرحلة الوضوح الكامل فيما يتعلق بهذه المهنة، وحتى يمكن للعاملين فيها، أو دارسيها ـ على حد السواء ـ عدم الحيد عن الغاية الرئيسة لها، والتي تنحصر في بناء سمعة المؤسسة، وللحد من تداخل الاختصاصات بين العلاقات العامة وباقي إدارات المؤسسة، ومن أجل تحديد وتنظيم أعمالها. وقبل الخوض في عرض التعريفات الأبرز للعلاقات العامة، تجدر الإشارة إلى أن تعريفها يواجه صعوبات عدة، أهمها:[3]

1. العلوم الإنسانية ليست بالأمر السهل لتفاوت مدلولات المصطلح المراد تعريفه من كاتب إلى آخر، وتأثر التعريف بوجهة نظر واضحة.
2. تركيز بعض الباحثين علي عناصر دون الآخر وفقاً للزاوية التي ينطلق منها الباحث.
3. كون العلاقات العامة علم حديث التكوين استمد كيانه من أصول متعددة.

تعتبر المشكلة المفهومية للعلاقات العامة أساساً لغالبية المشكلات المهنية التي تعاني منها، إذ ترتب على هذه المشكلة العديد من المشاكل، من أبرزها: مشكلة علاقتها غير الواضحة بينها وبين الإدارة العليا، ومشكلة تحديد وظائفها، التي ترتب عليها محدودية في صلاحيات العلاقات العامة داخل المؤسسة...، وعليه فإن علم العلاقات العامة يزخر بالعديد من المشكلات المفهومية التي انعكست على ممارستها كمهنة، التي تم تناولها من قبل العديد من الكتاب والباحثين[*]، الذين عملوا على تحليلها بغرض التوصل إلى تحديد دقيق لها، واستهدفت هذه التحليلات أهدافاً عديدة، أهمها: الإسهام في إرساء قواعد واضحة للعلاقات العامة. وهذا يشير إلى أن علم العلاقات العامة بحاجة للمزيد من البحث لتطويره بما يتناسب مع المتغيرات والتعقيدات المعاصرة، وبحاجة أيضاً لبناء النماذج والنظريات، ولتحديد ماهيته كعلم له أصول وقواعد تحكمه، وأنشطة واضحة المعالم لا تحتمل اللبس، ونتائج مقنعة لهذا النشاط، بغية الحصول على اقتناع الآخرين بفاعليتها وبضرورتها للمؤسسة، وبالذات الإدارة العليا.

قبل الخوض في تحديد ماهية العلاقات العامة، ينبغي التأكيد على أنه علم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العلوم الاجتماعية الحديثة، حيث استعان في تطوره بعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم الإدارة، وعلم الاتصال، وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم ودراسة السلوك البشري، أفراداً وجماعات.

لقد أتاحت هذه العلوم للعلاقات العامة فرصة التأثير على السلوك الإنساني وتعديله وتعديل اتجاهاته من خلال الاستمالة والترغيب والإقناع،[5] وكافة الوسائل المشروعة.

ولهذا السبب ـ ولأسباب أخرى ـ فإن تعريفات العلاقات العامة تختلف باختلاف الاهتمامات العلمية، والممارسات الوظيفية لمن حاولوا تعريف العلاقات العامة، فمنهم: أساتذة اتصال أو إدارة أو اجتماع أو علوم سلوكية ونفسية وغيرها من التخصصات.

فمن اهتموا بعلم العلاقات العامة كانت اهتماماتهم الأساسية تنتمي لأحد العلوم السابقة، وقد أثر هذا بشكل أو بآخر على تعريف كلٍ منهم للعلاقات العامة، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم على الإطار العام لها، الذي ينطوي إما على غايتها المتمثلة في بناء سمعة المؤسسة، أو حرصها على تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها، أو وظائفها التي حصرها البعض في *البحوث والتخطيط والتنفيذ والاتصال والتنسيق والمتابعة*.

ففريق يعرفها باعتبار ما ينبغي أن تكون عليه، وفريق يخضعها لوجهة نظره التي تكشف عن خبرته الشخصية، وفريق آخر يعرفها بشكل مختصر وغامض وغير مفهوم يحتاج لشرح وتفسير، ويعرفها آخرون تعريفا فضفاضا، وكأنها تشمل النشاط الإنساني كله.[6]

لذلك فلا يوجد تعريف شامل ومحدد للعلاقات العامة، ذلك أن تعريفها يختلف باختلاف اتجاهات خبرائها وممارسيها.

ويبرز هذا الاختلاف من نواحي عديدة، من حيث الشمول والتحديد والضيق والعمومية. "وفي المقابل يرى البعض أن وضع تعريف دقيق ومتفق عليه للعلاقات العامة من جميع الباحثين والمتخصصين، يعد أمرا صعبا، نظرا للتطور السريع الذي يطرأ على العلاقات العامة، ما يجعل من الصعب وضع تعريف محدد لها يشملها في كافة مراحل نشاطها. وكذلك مراعاة الاختصار في التعبير قد ينجم عنه عدم الشمول والوضوح والتحديد، كما أن التعريف يعبر عن وجهة نظر صاحبه، بالإضافة إلى صعوبة وضع التعريف بصفة عامة".[7]

وقد تأكد ذلك من خلال دراسة أُجريت على أكثر من اثنتي عشرة دراسة تناولت تعريفات العلاقات العامة.[8] وفيما يلي أشهر تعريفات العلاقات العامة، فقد عرفها كل من: **Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Broom** بأنها:

وظيفـة الإدارة المتميـزة الـتي تـساعد في تأسـيس خـط اتـصال متبـادل، وتحقيـق التفـاهم والقبـول والتعـاون بـين المؤسـسة وجماهيرهـا، وإدارة القـضايا والمـشكلات، وتـساعد الإدارة عـلى التواصـل والتعـاطي مـع الـرأي العـام، كمـا تـشدد عـلى مـسؤولية الإدارة في خدمـة المجتمـع ومراعـاة اهتماماتـه، والحفـاظ عـلى البقـاء جنبـا إلى جنـب مـع الإدارة، والاسـتفادة بقدر الإمكان من التغييرات بشكل مؤثر، كما تعتبر كنظام إنذار مبكـر يـسبق الأحـداث، وسـبيلها في ذلـك اسـتخدام البحـوث ورجـع الـصدى والاتصال الصادق الأخلاقي".[9]

كما أسهم الكتاب والمفكرون والمنظرون في علم العلاقات العامة بعدد وفير من التعريفات، كان من أبرزها تعريف د. علي عجوة، الذي يؤكد على أن:

العلاقـات العامـة تقـوم بـأداء رسـالتها في تحقيـق التفـاهم بـين المؤسـسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، مـن خـلال الـبرامج الإعلاميـة والتأثيريـة والتثقيفيـة والترفيهيـة، إضافة إلى البرامج والخدمات التي تهدف إلى تـذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير.

يتضح من هذا التعريف أن حل المشكلات، وتحقيق التفـاهم بـين المؤسـسة وجماهيرها إحدى المهمات الرئيسة للعلاقات العامة، التي غالبا ما تـستخدم الاتصالات بأنواعها لتحقيـق ذلـك، ولكـن ينبغـي الانتبـاه إلى أن "العلاقـات العامـة المـؤثرة تتجـاوز مـسألة الاتـصال فقـط، لتكـون مهنـة أساسـية في المؤسسة، يبدأ عملها قبـل مرحلـة اتخاذ القـرار، أو بعبـارة أخـرى قبـل أن تـتم صـياغة اتجاهـات الإدارة تجـاه القـضايا المختلفـة، وبنـاء الـسياسات العامة".[10]

وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي تحتاج للتحليل، كي يمكـن الوصـول إلى مفهوم واضـح ومتكامل للعلاقات العامة:

تعريف جمعية العلاقات العامة الفرنسية :

العلاقات العامة هي طريقـة للـسلوك، وأسـلوب للإعـلام والاتـصال، يهـدف إلى إقامـة علاقـات تتـسم بالثقـة والمحافظـة عليهـا بـين المنظمـة والفئـات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة وخارجها، أي تلك تتاثر بنشاط تلـك المؤسسة.

تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة :

جهود مخططة ومستمرة تهدف إلى إقامة علاقات طيبة والحفاظ على التفاهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها. [11]

تعريف مور :

العلاقات العامة هي فلسفة اجتماعية للإدارة يعبر عنها بشكل سياسات وأعمال تهدف إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين.

تعريف مارستون :

العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الجمهور وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام، وتنفيذ برامج من شأنها أن تؤدي إلى كسب تفهم الجمهور وتأييده. [12]

تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية:

وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها، باستخدام المعلومات المخططة ونشرها.

تعريف قاموس وبستر:

هي فن أو علم بناء التفاهم المشترك، والعلاقات الحسنة. [13]

تعريف إدوارد بيرنيز:

التواصل مع الجمهور بهدف تحقيق التفاهم المشترك، وبناء العلاقات الحسنة.[14]

مفهوم أيفي ليدبتر لي:

نقل اتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة، ونقل سياساتها وأخبارها للرأي العام بصدق وأمانة، من أجل كسب ثقة وتأييد الجمهور. [15]

إن كثرة تعريفات العلاقات العامة ـ سواء من قبل المهنيين، أو الباحثين والأكاديميين، أو هيئات العلاقات العامة ـ أضافت لمفهوم العلاقات العامة، وأثرت العلاقات العامة كعلم وكمهنة، ظهر أهمها في تحديد سمات مشتركة أجمع عليها معظم من عرفها، وأبرز هذه السمات:

1. وضوح غرض غاية العلاقات العامة المتمثل في بناء سمعة المؤسسة لمساعدتها على تحقيق النجاح.
2. اعتبار أن العلاقات العامة عملية مستمرة، قد يكون لها نقطة، بداية، دونما تحديد لنقطة النهاية.
3. اعتبار الإدارة والاتصال أساساً لعمل العلاقات العامة.
4. اعتبار الجمهور (الداخلي والخارجي) أساساً لعمل العلاقات العامة.
5. أن اتصال العلاقات العامة اتصال إقناعي، وليس موضوعي، بكونه يسعى إلى توجيه سلوك الجمهور (إيجابياً).
6. سعى العلاقات العامة الدائم للوصول لحالة التوافق من خلال عملية التكيف والموازنة بين مصالح المؤسسة والجمهور.

في ضوء هذا التحليل فإنه يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها: [16]

نشاط إداري واتصالي، يستخدمه مهنيون في العلاقات العامة، في بناء سمعة المؤسسة، لمساعدتها على النجاح، من خلال البرامج البنائية "الوقائية". و لتصحيح ما يطرأ على هذه السمعة من أوضاع خاطئة من خلال البرامج العلاجية "التصحيحية"، مستخدمة في ذلك عمليتها المتمثلة في: البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ملتزمة بقيم الجمال والأخلاق.

نشأة وتطور العلاقات العامة كمهنة وعلم

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي المكان الأول الذي ظهرت فيه ممارسة أنشطة مهنة العلاقات العامة، وأيضا هي نفس المكان الذي شهد تطورها من مجرد ممارسة غير مقننة ومجهولة المسمى إلى ممارسة أكثر تقنيناً، فمهنة معترفاً بها، ثم أصبحت علما يدرس في المعاهد المتخصصة والجامعات، ومنها انطلقت إلى باقي دول العالم تدريجيا، حتى وصلت إلى الوطن العربي في أوائل الأربعينات من القرن الماضي.

كان للرواج الاقتصادي، والمشكلات التي تبعت الإنتاج العالمي الضخم الفضل في انتشار العلاقات العامة في باقي دول العالم، وقد "جاء تطورها كاستجابة طبيعية لحاجة الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية إلى أسلوب جديد، لتواجه به ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية، والذي سببته سلبياتها في مواجهة الظروف التي خلفتها أعمالها وعملياتها، ولتتعامل مع الاضطرابات التي قام بها العاملون في مواجهة الإدارة العليا، بسبب ظروف العمل السيئة".[17]

تجدر الإشارة إلى أن (**Ivy Ledbetter Lee**) رائد العلاقات العامة، قد بدأ في إرساء قواعد مهنية للعلاقات العامة كممارسة، ثم مهنة أخذت في الانتشار، من خلال بداياته العملية الأولى بعمله لصالح شركة (**American Anthracite Coal Industry**)، عندما تعرضت لأزمة إضراب العمال عن العمل، وكانت إدارة (Lee) للأزمة التي نشبت بين هذه الشركة وعمالها ــ وأدت إلى إضرابهم عن العمل عام (**1906**) ـ هي أولى مهمات العلاقات العامة التي نفذت آنذاك، وهي في نفس الوقت أول إدارة مهنية للأزمات.

وعندما وقعت أزمة السكة الحديدية لشركة (**Pennsylvania Railway**) عند وقوع تصادم عنيف بين قطارين تابعين لها، كان (Lee) يعمل كمستشار للعلاقات العامة لصالحها، وقد أدار تلك الأزمة أيضا بطريقة لم تكن مألوفة وقتذاك، إذ أقنع الشركة بأن تعطي للصحافة فرصة مشاهدة مكان الحادثة التي تعرضت لها الشركة، والكشف لها عن المعلومات الصحيحة، ومن الجدير بالذكر، أن شركة ((**Central New York Railways**) قد تعرضت لمثل هذه الأزمة، وكان موقفها يختلف عن موقف شركة (**Pennsylvania** Railway) إذ لم تسمح الإدارة بتزويد الصحافيين بأية معلومات عن الحادث، وبناء على ذلك فقد تورطت الشركة مع الصحافة، التي شنت عليها هجوما عنيفا، في الوقت الذي رحبت فيه بموقف شركة (**Pennsylvania Railway**).

ومن الأزمات التي حدثت في البدايات الأولى للعلاقات العامة كانت "أزمة إضراب عمال منجم (Colorado) عام (1914)، إذ اقنع (Ivy Lee) الذي كان يعمل صحفياً وقتها[18] (RockFeler) مالك المنجم بزيارة موقع العمل، والتحدث مع العمال بشكل ودي، ومناقشة الأمور مع العمال المضربين، مما أدى إلى إعادة الثقة بين المؤسسة والعمال، وتحسين صورة الشركة في ذهن العمال".[19]

إذاً، "تم استدعاء (Lee)لإدارة الأزمتين اللتين تعرضت لهما شركتي (Pennsylvania Railway) و(American Anthracite Coal Industry) بالإضافة لأزمة منجم (Colorado) عندما تعرضت الأولى لأزمة، والأخرى لحادث تصادم عنيف بين قطارين، والثالثة لأزمة إضراب العمال، فلم يكن (Lee) وقتها خبيرا في السحر الأسود، بل تطلبت إدارته للأزمة الدخول في معترك الحصول على الحقائق، واستخدام الصحافة لتفسير تلك الأزمات".[20]*

وإضافة لتلك الحقائق "فلم تكن مصادفة أن تأخذ المؤسسات الصناعية الكبيرة العلاقات العامة مأخذاً جدياً، عندما تعرضت مراكز القوى التي تتمتع بها للتهديد، ولم تكن مصادفة أيضاً، أن تزداد الحاجة إليها في المؤسسات الحكومية، خلال الأزمات الاقتصادية والسياسية أثناء الحربين العالميتين الأولى والثانية، تلك الحقائق تؤكد على أن المواجهة والصراع كانت الدافع وراء ظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب في ذلك الوقت لهذه المواجهة".[21] وتمتد لحتى الآن كي تصبح الأسلوب الأنسب في إدارة القضايا والمشكلات، إضافة للصراعات والأزمات، والأحداث المفاجئة.

يتضح مما سبق أن نشأة العلاقات العامة ارتبطت بظهور الأزمات الصناعية، وهذا ما تسبب في اعتقاد البعض أن العلاقات العامة لا تظهر الحاجة إليها إلا عند التعرض لأزمة، ولكن أعمال وأنشطة (Lee) لم تقتصر آنذاك على إدارة الأزمات، إذ يرجع إليه الفضل أيضاً في حث المؤسسات التجارية والصناعية إلى نشر سياساتها وإعلام الجمهور بأهدافها، والعمل على كسب ثقته، والحصول على تأييده ومساندته. [22] وهذا ما يؤكد بأن (Ivy Lee) هو رائد العلاقات العامة المهنية.

وعلى الرغم مما أرساه (Lee) من قواعد مهنية، ومن أنشطة متعددة، إلا أنه لم يحدد اسماً أو تعريفاً علمياً لما يفعله، إنما كان متأثراً وقتها بالمسئولية الاجتماعية، واخذ رغبات واتجاهات الرأي العام بالاعتبار عند ممارسة الأنشطة المؤسسية على اختلافها، وهو ما أصبح يعرف فيما بعد بالعلاقات العامة، عندما جاء بعده (Edward L. Bernays) الذي كان يعمل صحفياً أيضاً، وأبدي مزيداً من الاهتمام بالرأي العام، وألف أولى كتب العلاقات العامة عام (1923)، وفي نفس العام درس أول مساق دراسي تحت مسمى العلاقات العامة بجامعة نيويورك، وارتاد العلاقات العامة كمؤلف، ومحاضر، ومستشار، ويعود إليه الفضل في إصدار أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة (Public Relations Quarterly) التي ما زالت تصدر حتى

يومنا هذا، وتعتبر المرجع الأساسي للعلاقات العامة المعاصرة، ويكتب فيها محترفون، ومستشارون، وأكاديميون في مجال العلاقات العامة.

وبعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة بأمريكا بدأت بالانتقال إلى أوروبا، في الدول الأنجلو سكسونية أولاً، ثم إلى الدول الفرانكفونية، وأهمها فرنسا فيما بعد.[23]

أسهمت الحرب العالمية الثانية في تطور العلاقات العامة، وازدياد الحاجة إليها، وتوصف الأنشطة الإعلامية الموجهة التي تمت أثناء الحرب العالمية الثانية بأنها أضخم تجربة في تاريط العلاقات العامة، نظراً للحاجة الماسة للتواصل مع الجماهير آنذاك.

والمراقب لتطور العلاقات العامة في العالم، يدرك أنها تطورت وتحدثت، وما زالت تتطور باستمرار في مجتمع نشأتها الأصلي، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن نشأتها كانت لحاجة علاجية، بينما الأمر مختلف في الدول التي لم تتطور فيها، فعلى سبيل المثال، ما زالت العلاقات العامة في الوطن العربي متخمة بعدد كبير من المشكلات، وما زالت تواجهها العديد من المعوقات؛ لأن العلاقات العامة في الوطن العربي كانت بدايتها بداية تقليدية، إذ عّرفت بداية بأنها علم يُدرس في المعاهد والجامعات، وبالتالي بدأ فهم وإدراك قيمتها الحقيقية.، وترتب على هذا الفهم لأهميتها إيجاد مكان لها في التنظيم الإداري في المؤسسات.

لهذا ما زالت النظرة للعلاقات العامة قاصرة على القيم الإيجابية لها، التي تقتصر على القيم البنائية فقط، دون اهتمام مناسب بقيمها التصحيحية. والمراد قوله بالتحديد، هو أن العلاقات العامة لم تنشأ لحاجة علاجية ــ كما كان الحال في موطن نشأتها الأصلي ــ إنما كانت نشأتها وانتشارها لحاجة بنائية، ويؤكد الأستاذ د. علي عجوة ـ أحد أبرز رواد العلاقات العامة في الوطن العربي ـ "أن الأزمات والأحداث الطارئة هي السبب المباشر في نشأة العلاقات العامة في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا".[24]

أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة

هنـاك العديـد مـن الأسـباب والعوامـل الـتي أسـهمت في زيـادة الحاجة لمهنة العلاقات العامة، وما أسهم في تطورها لعلم أصبـح في يـدرس في الجامعـات مـن أوائـل أربعينـات القـرن العـشرين، وفيمـا يلـي أبـرز العوامـل والأسـباب الـتي أسـهمت في الوصـول بالعلاقات العامة لتصبح مهنة متخصصة:

1. زيادة الإنتاج، وما صاحبه من زيادة في عدد خطوط الإنتاج، وزيادة في عدد العاملين، مما قلل من ظاهرة الاتصال المباشر، وأصبحت العمليات الاتصالية أكثر تعقيداً، وصاحب ذلك كله كبر حجم المؤسسات، وبالتالي انتشار جماهيرها على رقعة واسعة، مما زاد من ضرورة تطوير عملية التواصل معها عبر إدارة متخصصة لإدارة هذه التحدي.
2. تزايد الحاجة للتواصل مع جماهير المؤسسة، والمساعدة في تكيف المؤسسة مع الأنماط والأذواق المختلفة للجماهير، بالإضافة للاضطلاع بمهمة المسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي المعاصر.
3. ظهور ما أصبح يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات الدولية، مما دفع باتجاه زيادة الاهتمام بالأنماط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في أسواق تلك الشركات التي تغطي قارات العالم.
4. الانفتاح الاقتصادي، وما صاحبة من تعقد الحياة الإنسانية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات المنتجة، وظهور ما أصبح يعرف بالإنتاج الجماهيري مؤخراً، خاصة مع بدء العمل باتفاقية تحرير التجارة العالمية (الجات).
5. التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال، وزيادة اعتماد الجماهير على هذه الوسائل، وما رافقه من تزايد الطلب على المعلومات زاد من حاجة المؤسسات لمواكبة هذه التطور على صعيد عملية الاتصال بالجماهير لخدمة أهدافها.
6. زيادة حجم التحديات المعاصرة، كازدياد الخلافات والصراعات، والمشكلات، والأزمات، والحاجة للتغيير والتطوير.
7. الحاجة المتزايدة للمؤسسات للتعريف بنفسها، في خضم المنافسة الهائلة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

غرض وغاية وأهداف العلاقات العامة

من خلال مناقشة مفهوم العلاقات العامة يتضح أن غرضها يتمثل في مساعدة المؤسسة على تحقيق النجاح، فيما تتركز غايتها الرئيسة في " بناء سمعة (صورة) إيجابية للمؤسسة"، أي أن النتيجة التي تريد العلاقات العامة في أية مؤسسة الوصول إليها هي بناء سمعة طيبة للمؤسسة. ويمكن تحديد الأطراف المرتبطة ببناء السمعة، المؤسسة (تمثلها العلاقات العامة)، والجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي:

- الجمهور الداخلي: الإدارة العليا، المديرين، الموظفين، العمال، حملة الأسهم، مجلس الأمناء، الجمعية العمومية... الخ.
- الجمهور الخارجي: جمهور المستهلكين، أو متلقي الخدمة، الجمهور العام، المؤسسات المنافسة والزميلة... . الخ.

إن كل مؤسسة موجودة فعلياً وجدت من أجل تحقيق غرض ما، قد يكون: تحقيق الربح، أو المساهمة في خدمة المجتمع في مجال ما، أو تسهيل وصول الخدمات للجمهور ... الخ، وهذا الغرض يتحقق من خلال الأهداف الخاصة التي تضعها المؤسسة لنفسها، أو النتائج التي ترغب في تحقيقها، وللعلاقات العامة دور أساسي في تحقيق غرض المؤسسة، أو بصورة أخرى، مساعدتها على تحقيق النجاح في الغرض الذي وجدت من أجله، وبذا يكون غرض العلاقات العامة مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح، من خلال كافة الأنشطة الرامية إلى بناء السمعة.

وتأسيساً على ذلك يمكن اعتبار ما يلي:

- غرض العلاقات العامة يتمثل في المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- هدف العلاقات العامة طويل المدى (الغاية): يتمثل في بناء سمعة المؤسسة.
- أهداف العلاقات العامة قصيرة المدى تتمثل في كل ما من شأنه أن يسهم في بناء السمعة.

غرض العلاقات العامة
المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة
غاية العلاقات العامة
بناء سمعة المؤسسة
أهداف العلاقات العامة
كل ما من شأنه أن يسهم في بناء السمعة

استراتيجيات العلاقات العامة

تنفذ أنشطة العلاقات العامة دائماً وفقاً لاستراتيجيات، يطلق عليها في بعض الأحيان "القضايا الجوهرية" التي تحددها لنفسها، وهذه الاستراتيجيات غير محددة في الأصل، يتم تحديدها عند إجراء عملية ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي. وذلك بتحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص والتهديدات، وبعدها يمكن تحديد الغايات (الأهداف طويلة المدى) وفي ضوء الأخيرة يتم تحديد الأهداف (الأهداف قصيرة المدى). [25]

ويتم استخلاص الاستراتيجيات من خلال القواعد التالية:

1. استثمار نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.
2. استثمار نقاط القوة لتقليل حجم/تأثير التهديدات.
3. التغلب على نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة.
4. التقليل من نقاط الضعف لتجنب التهديدات.

وبناء على الاستراتيجيات تتضح لنا تماماً ما الأهداف قصيرة المدى التي يجب أن نعمل على تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. وفيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات (المحتملة) التي تشكل خطوطا رئيسية، وتسهم في تحقيق غرض العلاقات العامة:

1. الكشف عن اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي، وإعلام الإدارة العليا بها.
2. تقييم اتجاهات الجمهور، والتنبؤ بها، والاستجابة لها.
3. توعية الجمهور بضرورة تعديل السلوك السلبي لإيجابي.
4. تنمية التعاون بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية.
5. حماية المؤسسة من أي هجوم عليها. (الإشاعات، والأخبار الكاذبة).
6. تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة وفقاً لقاعدة: "معلومات صحيحة كل الوقت لكل الناس".
7. تهيئة مناخ ملائم للعمل المؤسسي.
8. دعم سياسات المؤسسة والحصول على تأييد ومساندة الجمهور لها.
9. تنميه التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور الداخلي والخارجي.
10. تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة وبرامجها وأنشطتها.
11. تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة، واحتياجات الجمهور، والمجتمع.
12. العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
13. زيادة شعبية المؤسسة أو منتوجاتها (سلع، خدمات، أفكار).
14. تحقيق المزيد من الرواج لمنتوجات الشركة.
15. تسويق المؤسسة على أوسع نطاق، والسعي لأن تكون صفوة المؤسسات المشابهة.
16. توسيع أسواق المؤسسة من خلال أفكار إبداعية مستحدثة ومقبولة لدى الجمهور.

17. تحقيق القبول الاجتماعي للمؤسسة على مستوى الجمهور والمجتمع.
18. تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة ولخدماتها.
19. تكوين الثقة بين الإدارة والمساهمين (حملة الأسهم) وتوثيق العلاقات معهم.
20. شرح سياسة المؤسسة وفلسفتها وأهدافها وخطة عملها وأنشطتها للجمهور.
21. إقامة علاقات جيدة مع كافة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
22. توثيق صلات الموظفين بالمجتمع المحلي ومؤسساته للإفادة منها في تحقيق الذيوع والانتشار للمؤسسة.
23. التواصل مع المؤسسات داخلياً وخارجياً والتنسيق معها في القضايا المشتركة.
24. إقناع كافة المستويات الإدارية بضرورة وأهمية الاعتماد على التكنولوجيا.
25. توسيع قاعدة التمويل للمؤسسة لضمان استمرارية برامجها.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات (بأهدافها قصيرة المدى) تعد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تحقيق غرض العلاقات العامة المتمثل في بناء السمعة.

أهداف العلاقات العامة قصيرة المدى

بعد تحديد الاستراتيجيات يمكن (بسهولة) تحديد مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، تسهم في تحقيق غاية العلاقات العامة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف (قصيرة المدى) المشتقة أساسًا من الاستراتيجيات، تعد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تحقيق غرض العلاقات العامة (بناء السمعة). هذه الأهداف ليست محددة، ولا يمكن تحديدها جزافاً، كما هو حاصل في الكثير من المؤلفات التي تتناول موضوع العلاقات العامة، إذ يمكن للدارسين والباحثين والممارسين تحديد أهدافاً مختلفة، وذلك يعتمد بالأساس على ما تم تحديده من استراتيجيات، تبنى بالأساس على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. [26]

وفيما يلي نموذج عن الأهداف التي يمكن اشتقاقها من استراتيجية (توعية كافة المستويات الإدارية بضرورة وأهمية الاعتماد على التكنولوجيا) فيما يتعلق بمسألة دور العلاقات العامة في التطوير والتغيير:

- رفع نسبة مستخدمي الحاسوب في المؤسسة إلى (**95٪**) بنهاية ديسمبر **2008**.
- تمكين جميع العاملين في المؤسسة من استخدام برنامج (**Microsoft Outlook**) في مراسلاتهم. زيادة نسبة العاملين القادرين على جدولة خططهم وبرامجهم وأنشطتهم على الحاسوب إلى (**60%**) من العاملين بالمؤسسة.

وفيما يلي نموذج عن الأهداف التي يمكن اشتقاقها من استراتيجية (توسيع قاعدة التمويل للمؤسسة لضمان استمرارية برامجها):

- تحقيق دخل إضافي بقيمة (**20.000$**) من البرامج الجارية حتى نهاية العام.
- زيادة الدخل من تبرعات الأفراد إلى (**35.000$**) بنهاية أكتوبر **2008**.
- زيادة المنح والمساعدات بنسبة (**15٪**) عن العام الماضي. بنهاية نوفمبر **2008**.

إذاً يتضح لنا أنه من الخطأ أن نبدأ العمل في مؤسساتنا بأهداف وقوالب جاهزة مسبقاً، لأن ذلك من شأنه أن يوقعنا في أخطاء نمطية وتقليدية، ويبعدنا كل البعد عن الواقع الفعلي للمؤسسة، واحتياجاتها، وتتزايد احتمالية الأضرار، وتبديد الجهود لكون العمل بالأهداف النمطية لا يتم وفقاً لقاعدة الأولويات التي تتميز بها الأهداف المنتجة وفقاً لعملية التحليل الاستراتيجي.

ذلك "يجعل العلاقات العامة تمارس وفقاً لنموذج الإدارة التقليدية، كأن تنفذ نشاطات مثل: إنتاج نشرات إعلامية، أو معارض، أو أفلام، دون الاهتمام بالكيفية التي يمكن أن تخدم بها أهداف المؤسسة. في المقابل من يعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف ينطلق في تنفيذ النشاطات من أهداف محددة وواضحة، من أجل إحداث أثر محدد".[27]

مهمات واختصاصات ونشاطات العلاقات العامة

للعلاقات العامة في المؤسسات على اختلافها نشاطات ومهمات متعددة تمارسها في الأوقات العادية، وبدرجة أكثر كثافة في الأوقات التي تكون فيها بحاجة للترويج لنفسها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة التي تسعى بدورها إلى تحقيق الغاية الرئيسة والمتمثلة في بناء سمعة المؤسسة، وأهم هذه أنشطة، هي:[28]

على مستوى البحث والرصد والتحليل

1. رصد وتحليل كافة البيانات الواردة والصادرة عن المؤسسة.
2. رصد إنجازات المؤسسة، ونشرها على أوسع نطاق ممكن.
3. قياس اتجاهات الرأي العام تجاه المؤسسة وأعمالها.
4. قياس اتجاهات العاملين بالمؤسسة.
5. دراسة رغبات واحتياجات واتجاهات الرأي(قياس، وملاحظة، ومقابلة).
6. متابعة ما ينشر عن المؤسسة والمؤسسات المنافسة في وسائل الإعلام.

على مستوى التخطيط والبرمجة

1. تخطيط الأنشطة والبرامج الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.
2. تخطيط تنظيم الأحداث الخاصة.
3. التخطيط لإدارة التحديات المعاصرة.
4. التخطيط لإدارة الأزمات.
5. بناء الجداول التنفيذية للأنشطة والبرامج.

على مستوى الإدارة والتنظيم

1. إدارة برامج الاتصال.
2. إدارة عمليات التغيير.
3. إدارة عمليات التفاوض.
4. إدارة الأزمات.
5. إدارة القضايا والمشكلات.
6. إدارة موقع المؤسسة على الإنترنت

على مستوى التصميم والإنتاج

1. كتابة وتصميم وإنتاج كافة مطبوعات المؤسسة.
2. إعداد (كتابة وتصميم) كافة المواد المعدة للنشر أو العرض أو الإذاعة في وسائل الإعلام.
3. بناء عناصر هوية المؤسسة (الاسم، الشعار "المكتوب والمرسوم" الألوان، الخطوط، السمات العامة).

على مستوى الاتصال

1. التواصل مع الصحفيين ووسائل الإعلام، وتوطيد العلاقة بشكل دائم ومستمر معهم.
2. دعوة الصحفيين ووسائل الإعلام لتغطية فعاليات أنشطة المؤسسة.
3. إعداد ردود على ما قد ينشر من قضايا تتعلق بالمؤسسة.
4. إعداد النشرات والكتيبات والأفلام عن المؤسسة وتوزيعها.
5. مد جسور الثقة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
6. نشر وتوزيع المعلومات عن المؤسسة، عبر المواد الإعلامية التي تنتجها العلاقات العامة، وعبر وسائل الإعلام.

على مستوى تنظيم الأحداث

1. تنظيم استقبال وإقامة ضيوف المؤسسة، ووضع برامج العمل والترفيه.
2. تنظيم المؤتمرات الصحفية والإشراف عليها.
3. تنظيم الأحداث الخاصة (مؤتمرات، معارض، ندوات، ورشات عمل، حلقات نقاشية، أحداث احتجاجية).
4. تنظيم زيارات مجتمعية للمؤسسة لإطلاع الجمهور على أنشطتها.، وأخرى للعاملين بالمؤسسة للمؤسسات المجتمعية: العلمية والثقافية والمهنية والإعلامية ... .
5. إعداد تنظيم المناسبات الخاصة (الندوات، المؤتمرات، ورشات العمل، المعارض).

على مستوى التنسيق

1. تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية الخاصة بموظفي المؤسسة.
2. الاهتمام بالموظفين، وإرساء قواعد الثقة بينهم وبين الإدارة.
3. متابعة الخبراء في المجال، واستقطاب الأفضل من بينهم للعمل لصالح المؤسسة.
4. تنسيق العلاقات بين إدارات المؤسسة لتحقيق الانسجام والتكامل وتجميع جهودها في خدمة المؤسسة.
5. التعاون مع الجهات المعنية بالمؤسسة لتذليل أية صعوبات قد تواجه المؤسسة أو جمهورها.

وينبغي للعاملين في مجال العلاقات العامة الإيمان بأن مهنتهم متجددة، وليست ثابتة على نشاطاتها التقليدية، وهذا التطور والتجدد يخضع بالضرورة للتغيرات التي يشهدها المجتمع، والتحديات التي تواجهها المؤسسة، وبدرجة لا تقل أهمية عن بحوث العلاقات العامة التي تجريها للكشف ـ بين الحين والآخر ـ عن احتياجات ومتطلبات جديدة للعلاقات العامة، وهذا يفرز ــ غالباً ــ أنشطة جديدة للعلاقات العامة ينبغي العمل عليها، فعلى سبيل المثال، منذ بداية التسعينات شهد العالم تطورا تكنولوجيا واضحا، وأفرز وسيلة جديدة للاتصال والنشر، إذ ساعدت شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) في فتح المجال للمؤسسات على كافة أشكالها، وأعطتها فرصة للإعلام عن نفسها، عن طريق حجز مساحة لها على هذه الشبكة من خلال موقع خاص بها، وهذا الموقع بالضرورة يحتاج إلى تحديث بشكل مستمر، وهذا نشاط جديد التصق بالعلاقات العامة، وكذلك أصبح الاتصال بالعالم المحيط أكثر سهولة بواسطة باستخدام الرسائل الإليكترونية، مما منح العلاقات العامة إمكانية أكبر في تطوير دورها الاتصالي على مختلف المستويات.

وظائف العلاقات العامة

سبقت الإشارة إلى أن للعلاقات العامة وظيفتين أساسيتين، هما: البناء (الوقاية) والعلاج (التصحيح)، ولكل وظيفة منهما مبررات نشأتها، ومن الطبيعي أن تكون الوظيفة العلاجية تطوراً وامتداداً طبيعيا للوظيفية البنائية، حسب التدرج المنطقي، الذي يبدأ عادة من البحث والدراسة ثم يتطور إلى إيجاد الطرق والسبل المطلوبة للعلاج والتصحيح.

لكن الأمر مختلف عند تناول موضوع وظائف العلاقات العامة، لأن نشأة العلاقات العامة ارتبطت منذ حداثتها بالأزمات والأوضاع الخاطئة، فمنها نشأت فكرة هذه المهنة، ومن ثم أصبحت علما يدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة، ثم أخذت في التطور حتى أرست لنفسها قواعد وأصولاً علمية.

إذاً، فالعلاقات العامة نشأت لحاجة علاجية، وليس لحاجة بنائية، ولكن من الغريب أن أعمال العلاقات العامة ـ في المجتمعات العربية ـ تركز على الوظيفة البنائية على حساب الوظيفة العلاجية.

ربما يرجع السبب في ذلك إلى "الحاجة إلى عدم الوصول بالمؤسسة إلى نقطة تحتاج فيها لممارسة الوظيفة العلاجية، فقد أصبحت الوقاية هي الهم الأكبر للعلاقات العامة، أي الوقاية من الأزمات، وكل الأوضاع الخاطئة، التي يمكن أن تجلب الضرر للمؤسسة، ولكن ترتب على سيادة الوظيفة البنائية (الوقائية) تجاهل الوظيفة العلاجية (التصحيحية)، وهذا لا ينفي ضرورة الاعتماد على العلاقات العامة لإدارة الأوضاع الخاطئة عند وقوعها".[29]

تلك الفكرة تدعو للعودة قليلا إلى الوراء، فبعد إمعان التفكير في ظروف نشأة العلاقات العامة اتضحت أهمية الدورين البنائي والعلاجي للعلاقات العامة، ومن هذين الدورين يمكن اشتقاق الوظائف الرئيسة للعلاقات العامة، والمتمثلة في:

أولاً: الوظيفة البنائية (الوقائية)

تظهر من خلال بناء الأنشطة التي من شأنها أن تسمو وترتقي بالمؤسسة، وكذا التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والوقاية من الأضرار والمخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة. وتمارس هذه الوظيفية من خلال جميع الأنشطة البنائية كتلك التي تهدف إلى بناء سمعة المؤسسة، مثل:

(1) الأنشطة البحثية.

(2) قياس اتجاهات الرأي العام:

(3) إصدار ونشر المواد الإعلامية.

(4) إعداد وتنظيم الأحداث الخاصة.

(5) أنشطة التدريب.

بالإضافة لتصميم البرامج البنائية بأنواعها الساعية إلى حماية المؤسسة من كافة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة.

ثانياً: الوظيفة العلاجية (التصحيحية)

تظهر عند الحاجة إلى تصحيح أوضاع خاطئة تعترض سير العمل المؤسسي، وللحد من المخاطر التي تحدق بالمؤسسة، وتتمثل الأوضاع الخاطئة في المشكلات، والصراعات، والأزمات، والخلافات، والنزاعات ...، وهنا تظهر المهمة التي ظهرت العلاقات العامة من أجلها، أي إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، بل وتحقيق الاستفادة القصوى من تلك الأوضاع في تحقيق الوظيفة البنائية.

وتمارس هذه الوظيفة من خلال جميع الأنشطة العلاجية (التصحيحية) كبرامج إدارة القضايا والمشكلات، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراع، وإدارة النزاع، بالإضافة للبرامج التي تنفذها في الأوقات غير العادية التي يتعرض لها المجتمع الذي تنشط فيه.

التداخل بين وظائف وأنشطة وعملية العلاقات العامة

وتجدر الإشارة إلى أن هناك حالة من التداخل فيما بين وظائف العلاقات العامة وعمليتها ــ البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة ـ التي تعتبر كإحدى نتائج عدم التحديد الواضح لماهية العلاقات العامة، فتجد أن بعض كتاب العلاقات العامة يؤكد على أن وظائف العلاقات العامة هي: البحوث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويضيف آخرون وظيفة التنسيق، ومنهم من استبدل وظيفة التنفيذ بوظيفة الاتصال.

أياً كانت تلك الوظائف ـ التي تم إضافتها أو استبدالها ــ فإنها لا تعتبر وظائف، لسبب بسيط هو أن مبرر وجود العلاقات العامة في أية مؤسسة ليس لمجرد إنجاز البحوث والتخطيط لبرامجها وتنفيذها ومتابعتها فحسب، بل إن مبرر وجودها هو بناء صورة المؤسسة، وحمايتها من الضرر، وعلاج الأوضاع الخاطئة التي قد تعترض تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لتلك الوظائف التي أشير إليها على أنها وظائف، فإنها لا تعتبر كذلك، بل تعتبر العملية الديناميكية للعلاقات العامة التي تستخدمها لتنفيذ برامجها، سواء أكانت برامج بنائية (وقائية)، أم برامج علاجية "تصحيحية"، فالعلاقات العامة دائمة البحث، سواء في المراحل الأولى، أو في المراحل النهائية (التقييمية) لأعمالها، مرورا بالتخطيط لأنشطتها كافة، حتى يتم تنفيذها، إذ لا يمكن القول بأن عملية العلاقات العامة هي نفسها وظائفها.

أشار عدد من منظري ومفكري العلاقات العامة إلى أن الأنشطة التي تنجزها العلاقات العامة هي نفسها الوظائف، مثل (Allen H. Center) وزملاءه، إذ يؤكد بأنه "يمكن استخلاص فكرة عامة عن الوظائف المفترضة للعلاقات العامة من خلال بعض التعريفات العامة، مثل: التخطيط ووضع البرامج الدائمة للمؤسسة. والاهتمام بعلاقة المؤسسة مع جماهيرها المتنوعة. والتركيز باهتمام على اتجاهات الرأي العام، وسلوك الجماهير داخل وخارج المؤسسة. وتحليل السياسات الثابتة للمؤسسة والإجراءات التقليدية والأحداث المتعلقة بجماهير المؤسسة المتنوعة. وضبط هذه السياسات والإجراءات والصراعات وتكييفها طبقا لاهتمامات الجمهور ومصالح المؤسسة".[30] وهذا يعتبر خلطاً بين الأنشطة والوظائف.

وهناك خلطاً من نوع آخر، إذ يستعرض (Raymond Simon) عناصر عملية العلاقات العامة بدون عنصر التخطيط على أنها الوظائف، ويقول: وظائف العلاقات العامة تتمثل في عمليتها، ويصفها بأنها تتضمن نقطة بداية، وليس لها نقطة نهاية، فهي مستمرة ومتواصلة، لا تكاد تنتهي مرحلة، إلا وتبدأ مرحلة جديدة، وتتضمن عناصر هذه العملية: البحث والتنفيذ والاتصال والتقييم: [31]

1. البحث: يعتبر البحث هو الوسيلة الأساسية التي تؤمّن المعلومات والبيانات المطلوبة، وتكشف عن القضايا والأوضاع السائدة، والتعرف على اتجاهات الجمهور وآرائهم.
2. التنفيذ : تتضمن عملية التنفيذ وضع الخطط الملائمة، وإسداء النصح للإدارة.
3. الاتصال: يتم الاتصال من خلال تحديد العناصر والوسائل المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات العامة وتوصيلها للجماهير.
4. التقييم : يتم تقييم أنشطة العلاقات العامة من خلال البحث التقييمي للكشف عن التأثيرات التي أحدثتها خطة العلاقات العامة، والحكم على مدى نجاح هذه الخطة.

فالعملية كما يعرضها (Raymond Simon) لم تتضمن التخطيط، وكان واضحا من تعريفه للتنفيذ بأن التنفيذ يتضمن وضع الخطط والبرامج، وبذلك يكون قد اعتمد التخطيط كأحد الأنشطة التنفيذية للعلاقات العامة.

كما وضح مما سبق يمكن التأكيد على أن البحث، والتخطيط، والتنفيذ، والتنسيق، والاتصال, والتقييم، ـ مع مراعاة الاتجاهات المختلفة للباحثين والكتاب في هذا المجال ـ تعتبر كلها عملية، والعملية لا يمكن أن تكون وظائف بأي حال من الأحوال، وهذا بدوره يشير إلى أن تلك العملية الدائمة للعلاقات العامة تستخدم كوسيلة ديناميكية لتحقيق الأهداف المحددة، ويتم تحقيق الأهداف ـ عادة ـ من خلال تأدية الوظائف بشكل مهني وعلمي. ويفسر أستاذنا د. علي عجوة تلك المسألة، "بوجود تداخل فيما بين وظائف العلاقات العامة ـ الوظيفة البنائية

(الوقائية) والوظيفة العلاجية (التصحيحية)ــ وبين عمليتها (البحث والتخطيط والاتصال والمتابعة) فبالإضافة إلى كونها عملية، فإنها تعتبر وظائف منبثقة عن وظائفها الرئيسة".[32]

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن وظيفتي البناء والعلاج هما مبرر وجود العلاقات العامة في المؤسسة، وتأدية هاتين الوظيفتين يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن إجلاء هذا الغموض من خلال التأكيد على أن أعمال العلاقات العامة"تساعد في حماية من تعمل من أجلهم على عرض واجهتهم بشكل إيجابي، وتقديم النصح والمشورة أثناء الأحداث الطارئة كالأزمات، وتصميم استراتيجيات من شأنها أن تساعدهم في الوصول إلى صورة جماهيرية محببة كما تعمل على تحليل انفعالات الجمهور الداخلي للمؤسسة. وتأسيس علاقة جيدة مع وسائل الإعلام، وكتابة الخطب، وتدريب من تعمل من أجلهم على التعامل مع المقابلات، وإصدار النشرات الصحفية، وتنظيم مبادرات عملائها للإعلان عن مختلف الأحداث والأنشطة.[33]

العلاقة بين علم العلاقات العامة والعلوم المرتبطة بها

أسهمت العلوم الاجتماعية في نشأة وتطور العلاقات العامة بشكل فاعل، كما ارتبطت بها ارتباطاً وثيقاً جعل من الصعب فصلها عن العلاقات العامة، كما تحتاج ممارسة العلاقات العامة التمتع بمعرفة جيدة بهذه العلوم، ويصعب على ممارس العلاقات العامة أداء مهامه دون هذه المعرفة، لأن " العلاقات العامة تعتمد على العديد من العلوم في تطوير وتحديث أساليبها وأدواتها"[34] ويعد علما الاتصال، والإدارة أبرز هذه العلوم، لكون العلاقات العامة هي بالأصل نشاط اتصالي وإداري، بالإضافة للإعلام، والصحافة، والتسويق، والإعلان، والدعاية، والرأي العام، وعلمي النفس الاجتماع.

العلاقة بين العلاقات العامة والاتصال (Communication)

تعتبر العلاقات العامة نشاطاً اتصاليا بالأساس، إذ تعتمد جل أنشطتها على الاتصال، الذي يعرف بأنه عملية يتفاعل بموجبها المرسل والمتلقي في سياق معين. والاتصال في العلاقات العامة يعد الركيزة الأساسية بجانب الإدارة، فممارسة كلا النشاطين في سياق بناء سمعة المؤسسة، يعتبر النشاط الكامل للعلاقات العامة.

العلاقة بين العلاقات العامة والإدارة (Management)

وتعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستخدام الأفضل والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة (بأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة)، وتعتمد على مجموعة من الوظائف لتحقيق ذلك، وهي: التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة.

ويعتبر بعض باحثي العلوم الإدارية أن العلاقات العامة واحدة من وظائف الإدارة، لكونها تمثل " وظيفة إدارية مستقلة ومتميزة، شأنها في ذلك شأن وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة، بل إنها يمكن أن تثري مضمون وظيفة التوجيه ذاتها"[35] وذلك من خلال المهمات الإرشادية، والتوعوية، والتدريبية للعلاقات العامة.

وكما سبق الإيضاح فإن العلاقات العامة هي بالأساس مجموعة من الأنشطة الاتصالية والإدارية، أي أن العاملين في مجال العلاقات العامة ينبغي أن يكونوا على دراية واسعة بمهارات الإدارة، مثل: التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم، والمتابعة، ... ، وإدارة التغيير، وإدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت ... وغيرها من المهارات الإدارية الضرورية.

العلاقة بين العلاقات العامة والإعلام (Information)

يعرف الإعلام بأنه النشاط الاتصالي الذي يهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور، بطريقة موضوعية وبدون تحريف، بما يؤدي إلى خلق خل درجة عالية من المعرفة والوعي والإدراك ... وبما يسهم في تنوير الرأي العام، وتكوين الرأي الصائب تجاه القضايا والوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة.[36] وهذا النوع من الاتصال يعرف بالأحادي الاتجاه، أما اتصال العلاقات العامة فإنه ثنائي الاتجاه، كما أن العلاقات العامة تهدف من وراء العملية الاتصالية إلى خالق رأي عام موات أو منسجم مع أهدافها، فاتصال العلاقات العامة اتصال إقناعي، بينما الاتصال الإعلامي هو اتصال موضوعي، يرمي إلى تقديم الحقائق والمعلومات المجردة للجمهور بغية مساعدته في تكوين رأي تجاه القضايا العامة المثارة، أما العلاقات العامة، فإنها تسعى لإثارة قضايا تخص المؤسسة التي تعمل لصالحها، بالإضافة لبعض القضايا العامة، تتناولها من منظور مسئوليتها تجاه المجتمع.

وبذا يتضح أن الإعلام ليس إلا وجها من وجوه العلاقات العامة، وهو لا يعدو أن يكون جانب من جوانب برامجها، إذ أنه يعد إحدى أهم أدواتها في التواصل مع الجمهور، ولا يعد الإعلام هدفاً بحد ذاته، إنما يأتي قبل وأثناء وبعد تنفيذ برامج المؤسسة.

العلاقة بين العلاقات العامة والصحافة (Journalism)

تعرف الصحافة بأنها: عمليات النشر الهادفة إلى تقديم أخبار ومعلومات للرأي العام بهدف إطلاعه على مجريات الأمور، ومساعدته في تكوين رأي سليم تجاه القضايا الآنية، وتعتبر الصحافة إحدى وسائل النشر التي تستخدمها العلاقات العامة في الإعلام عن مؤسستها، وتستخدمها إما مجاناً كما هو الحال في عملية النشر، وإما بدفع أجر معين في حالة الإعلان، أو المواد الصحفية مدفوعة الأجر.

يعتقد الكثيرون أن أعمال العلاقات العامة هي أعمال صحفية فقط، ويمكن لأي صحفي متمرس القيام بأعباء العلاقات العامة، إلا أن هذا الاعتقاد أثبت فشله، لأن في هذه الحالة يتم تركيز أعمال العلاقات العامة على النشر فقط دون المهمات الأخرى.

ولكن من الضروري على ممارس العلاقات العامة أن يتقن مهارات الكتابة الصحفية، وكافة فنون التحرير الصحفي، ككتابة الأخبار والبيانات والتقارير الإخبارية، والحديث والتحقيق والمقال الصحفي.

وعندما يشار إلى الصحافة هنا، فإن المفهوم لا يقتصر على الصحافة المكتوبة فحسب، بل يتعداه إلى الصحافة الإليكترونية، والإذاعية، والتلفزيونية.

العلاقة بين العلاقات العامة والتسويق (Marketing)

يعرف التسويق بأنه: العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع المنتج (الأفكار والسلع والخدمات) لإتمام عملية التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة. (37) بالإضافة إلى المساعدة في تسهيل انسياب وتدفق المنتج، الذي قد يكون، سلعة، أو خدمة، أو فكرة.

وإذا ما نظرنا لكل من هدف العلاقات العامة وهدف التسويق فإنه يتضح أن العلاقات العامة أشمل، وأعم، بالإضافة لكون العلاقات العامة تتعامل مع كافة أنواع الجماهير، بينما يتعامل التسويق مع جماهير محددة، كالمستهلكين الفعليين والمرتقبين، والموردين، وتجار ا لتجزئة.

ويشترك كليهما في الاهتمام بالرأي العام واتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه، كما أن جهود العلاقات العامة يمكن لها أن تدعم العمليات التسويقية من خلال الصورة الإيجابية التي تجتهد العلاقات العامة في بناءها، وتستفيد العلاقات العامة من التسويق في كونه يوفر التكتيكات المساعدة للعلاقات العامة في ترويج المؤسسة ككيان.

العلاقة بين العلاقات العامة والإعلان (Advertising)

يعتبر الإعلان أحد أهم أدوات المزيج الترويجي بجانب النشر، وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي، ويعرف الإعلان بأنه: أي شكل من أشكال تقديم السلع والخدمات والأفكار غير الشخصية والمدفوعة الأجر بواسطة معلن محدد ومعروف.(38) بينما تعمل العلاقات العامة على تقديم المؤسسة للجمهور، وتعريفه بها وبأنشطتها وبرامجها، (تسويق المؤسسة) لذا يمكن اعتبار جهود العلاقات العامة جهود ممهدة للإعلان، فكلما كانت صورة المؤسسة محببة لدى جمهور المستهلكين، كلما زاد جدوى الإعلان وأثره.

والجدير بالذكر أن العلاقات العامة دائماً ما تهتم بالنشر، أي نشر موضوعات تتعلق بالمؤسسة في وسائل الإعلام دون دفع أي مقابل مادي، بينما لا يستطيع الإعلان ذلك، لأن أنشطته كلها مدفوعة الأجر.

ويعد الإعلان أحد الأدوات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في الترويج للمؤسسة، وهناك نوع من الإعلان يسمى بإعلان العلاقات العامة، الذي يقدم صورة المؤسسة للجمهور.

العلاقة بين العلاقات العامة والدعاية (Propaganda)

تعرف الدعاية بأنها: ظاهرة قائمة، تمثل عملية مستمرة تتبع خلالها أساليب علمية وفنية وإقناعية، وهي احتيالية أو قهرية، الغرض منها التأثير في المكونات النفسية للمستهدفين، شعورياً ولا شعورياً، سواء وقت السلم أم الحرب، فتضمه تحت رقابتها، وتسيطر وتضغط عليه، أو تقنعه أو تجبره ليتبع السلوك المستهدف.(39) وهناك من يرى بأن ليس للدعاية طريقة معينة، ولكن لها هدف فقط، وهو إخضاع الجمهور، وتعتبر كل الوسائل التي تخدم هذا الهدف، هي وسائل جديدة.(40)

يتضح من تعريف الدعاية أنها نشاط لا أخلاقي، إذ أن هدفها بالأساس يتمثل في المساس بمعتقدات الجمهور، من خلال إخضاع الرأي العام لوجهة نظر، أو لسلوك يريده القائم بالدعاية، بغض النظر عن احتياجات ورغبات الجمهور المستهدف، على العكس تماماً من هدف العلاقات العامة التي تسعى بالأساس لأهداف محترمة، ولا تمس حرية وكرامة الفرد والجماعة.

ولكون الوسائل غير محددة، كما يؤكد جوبلز (أشهر ممارس للدعاية في التاريط) فإن هناك وسائل غير محترمة، قد تستخدم، فالمهم هو تحقيق الهدف من الدعاية، وهذا عمل غير أخلاقي مرفوض تماماً في عمل العلاقات العامة.

والدعاية قد تتضمن تشويه الصورة الحقيقية، والمبالغة في الأمور الواقعية وتعتمد دائما أساليب الإثارة والإغراء والاستمالة لخدمة مصالح شخصية وكما يقول (L.Doob) بأن الدعاية هي جهود للتأثير في الناس والسيطرة على سلوكهم لأغراض غير نظيفة.

أما أنشطة العلاقات العامة، فلا تمت بصلة للأعمال الدعائية، لأن أنشطة وأعمال العلاقات العامة ترمي إلى تحقيق المصالح العامة والحفاظ عليها، وتتسم أعمالها جميعاً بالصدق والأمانة والأخلاق الحميدة، بعكس الدعاية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين الدعاية والإعلان، إذ يعتقد بأن الأنشطة الإعلانية هي أنشطة دعائية، وهذا يعتبر من الأخطاء الشائعة.

العلاقة بين العلاقات العامة والرأي العام (Public Opinion)

يعرف الرأي العام بأنه: اتفاق وجهة نظر الأغلبية حول موضوع أو قضية أو موقف أو شخص أو مؤسسة في وقت معين، وفي نطاق جغرافي محدد، وبما يرونه محققاً للصالح العام.(41)

إذا فمن الواضح أن الصالح العام هو الهدف الأسمى لتكوين الرأي العام، وتعرف العلاقات العامة بأنها دائماً ما تسعى لتحقيق الصالح العام، وذلك انطلاقاً من

مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، لذا فلا مجال في عمل العلاقات العامة لتحقيق المنافع والمكاسب الشخصية والأنانية على حساب مصالح الرأي العام.

ويعتبر الرأي العام هو المادة الأساسية لعمل ونشاط العلاقات العامة، من خلال سعيها لتحقيق التوافق والانسجام بين اتجاهاته ومصالحه، وبين احتياجات ومصالح وأغراض المؤسسة.

ولأن الرأي العام قابل للتغيير والتعديل فإن العلاقات العامة دائمة البحث عن الاستراتيجيات الملائمة للتواصل معه، والرأي العام قبل أن يتشكل يكون هو نفسه الجمهور الذي تعمل العلاقات العامة معه من أجل تكوينه وتشكيله بما يتناسب مع احتياجات وأهداف المؤسسة، مراعيةً بذلك احتياجاته واتجاهاته ورغباته، وباستخدام المعايير والقيم الأخلاقية.

العلاقة بين العلاقات العامة وعلم النفس (Sciology)

لكون العلاقات العامة تعمل مع الجمهور إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، فإنه يلزمها أن تكون على دراية واسعة بالتكوين النفسي للجمهور، واتجاهاته، وسلوكه، وردود أفعاله تجاه القضايا المختلفة، إذ لا يمكن لها فهم ذلك إلا إذا كانت مدركة تمام الإدراك لكيفية تشكيل وعي الرأي العام.

العلاقة بين العلاقات العامة وعلم الاجتماع (Sociology)

تحتاج العلاقات العامة للانسجام مع المجتمع والتكيف معه، حتى تتمكن من الحصول على تأييده ومساندته لأنشطتها وبرامجها، لذا فإن عليها أن تدرك جيداً طبيعة التكوين والبناء الاجتماعي، والأنماط المجتمعية، والمعايير التي تحكمه، ومنظومة القيم والعادات التقاليد السائدة، وأماكن تجمع الجماعات، ودور قادة الرأي في التأثير على الجماعات المختلفة.

مبادئ العلاقات العامة

تلتـزم العلاقـات العامـة بمجموعـة مـن المبـادئ (القواعـد) (الـدعائم) الأساسـية عنـد تنفيـذ أعمالهـا، وتحديـد إطارهـا، والإخلال بأي مبدأ من هذه المبادئ، من شأنه أن يهدد الممارسة المهنيـة للعلاقـات العامـة بكاملـها، ويجعلـها نـشاط أقـرب إلى الدعايـة، أو الإعـلان، أو الفهلوة في بعـض الأحيـان. وفيمـا يلـي أهم هذه المبادئ التي يمكن تسميتها أيضاً بالقواعد، أو الدعائم التي تقوم عليها الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة:

الأداء الجيد، والإنجازات الملموسة

تبنى معظم برامج العلاقات العامة أساساً على إنتاج ونشاط المؤسسة، خاصـة الأنـشطة والـبرامج الاتصالية، فهي بدون اسـتثناء تحتـاج لأداء نـافع، وإنجـازات حقيقيـة وملموسـة، لبنـاء الـسمعة، وتسويق المؤسسة.

وتـبرع العلاقـات العامـة عنـد المساهمة في تحقيـق غايـة المؤسـسة في حالـة مـستوى أداء متميـز، وتقـديم خـدمات أو أفكـار أو سـلع بجـودة عاليـة للجمهور، وبـذا تكـون بـرامج العلاقـات العامـة وأنـشطتها ذات جـدوى عاليـة، علـى العكـس تمامـاً مـن وجـود واقـع رديء وسـيء، ومـستوى منخفض من الجودة في السلع أو الخدمات.

ويتساءل البعض!!!، كيف تمارس العلاقات العامة في مؤسسة ذات أداء سيء؟

في هذه الحالة لا تمارس أنشطة يمكن تسميتها أنشطة علاقات عامة، إنما تمارس أنشطة تـشبه الدعاية، تعتمد على الكذب، وتحريف وتشويه الحقائق، والتحايل على الحقائق، وتبرير المواقـف، كل ذلك يتم باستراتيجيات خبيثة، وغير محترمة. وهنا يمكن اعتبار العلاقـات العامـة بمثابـة محامي الدفاع عن المؤسسة، سواء كانت ادعاءاتها حقيقية أو باطلـة، وهـذا لـيس مـن العلاقـات العامة بشيء.

يمكن خداع بعض الناس لبعض الوقت .... ولا يمكن خداع كل الناس كل الوقت

	مؤسسة بأداء جيد وإنجازات ملموسة	مؤسسة بأداء رديء وبدون إنجازات ملموسة
1	تحقق نجاح أكيد	تحقق نجاح جزئي وسريع ولكن يزول بسرعة
2	لا تكذب، ولا تشوه الحقائق أبداً	تكذب وتشوه الحقائق دائما
3	استراتيجياتها محترمة	استراتيجياتها رديئة
4	تعترف بالأخطاء	لا تعترف بالأخطاء
5	القيم والأخلاق الحميدة سمة أساسية	القيم والأخلاق الحميدة ليس لها اعتبار
6	لا يمكن لها أن تغش أو تخدع أبداً	تعتمد على أساليب الغش والخداع

المبادأة والمبادرة

تعد دراسة اتجاهات الجمهور وتفضيلاته، ودراسة واقع المؤسسة وعلاقاتها، وعمليات البحث، والملاحظة، كلها أدوات للحصول على المعلومات، بهدف تمكين العلاقات العامة من فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لفهم الاحتياجات المتزايدة يوماً بعد يوم، فبعد عملية جمع المعلومات يتم تحليلها، والاستفادة منها في التنبؤ، واستشراف المستقبل.

تلك العملية تجعل من العلاقات العامة أول من يدرك المتغيرات، وأول من يكتشف المشكلات، وأول من يحدد الاحتياجات، لذا فإنه لزاماً عليها المبادرة بالمقترحات، والمشروعات، وصناعة القرارات المناسبة ووضعها أمام الإدارة العليا.

لذا ... لا يجب أن ينتظر محترفو العلاقات العامة أدوار تحدد لهم، وتفرض عليهم، وإلا فإن هذا يعني فشل العلاقات العامة في اتخاذ مكانتها المناسبة داخل المؤسسة.[42]

ولكون الإبداع إحدى أهم سمات عمل العلاقات العامة، فإنها دائماً ما تكون قادرة على تقديم حلول وأفكار مبتكرة، تساعدها على المبادرة، التي تساعدها على إثبات وجودها، وفرض الحاجة إليها، والاعتماد على ما تقدمه من إسهامات بشكل لا غنى عنه للمؤسسة.

كما أن المبادرة تساعد العلاقات العامة على اتخاذ مكانتها المناسبة داخل المؤسسة، فيكون لها دور ريادي في إدارة عمليات التفاوض، وإدارة الأزمات، والاهم من هذا استجابة الإدارة العليا لمبادراتها.

تظهر أهمية هذا المبدأ عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرارات تتعلق بقضايا لا تتوفر لديها معلومات كافية حولها، ولكون العلاقات العامة لديها المعرفة الكافية في كل ما يتعلق بالمؤسسة، فإنها هنا تبرع في تقديم مقترحات أو مشروعات قرارات للإدارة العليا لتختار الأفضل من بينها.

يفيد هذا المبدأ، في زيادة اقتناع الإدارة العليا بالعلاقات العامة، وشعورها بالحاجة الماسة إليها، واعتبارها مستشارها الأول في كل ما يتعلق بأمور المؤسسة.

يمثل هذا المبدأ مخرجاً مناسباً لإدارات العلاقات العامة المهمشة، والتي لا تحظى بالاهتمام والمكانة والمناسبة.

كشف الحقائق والإعلام الصادق

تعتبر العلاقات العامة مهنة أخلاقية بالدرجة الأولى، تلتزم بقيم الأخلاق والجمال في ممارسة أعمالها، وفي المقابل فإنها تقدم الكثير من المعلومات والبيانات للجماهير بأنواعها، حيث "يعتبر المشتغلون بالعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لوسائل الإعلام، لأن تقديم المعلومات لوسائل الإعلام جزء من عملها، وبناء على نوعية هذه المعلومات تتكون العلاقة الطيبة، أو السيئة

للمؤسسة مع وسائل الإعلام"[43] وهذه المعلومات ينبغي أن تكون صادقة ودقيقة وحقيقية، فالالتزام بالصدق والأمانة في ممارسة عمل العلاقات العامة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة.

"فالثقة والاحترام المتبادلين بين أي طرفين يتصلان ببعضهما البعض، يساعد على توطيد هذه الصلات والتأسيس لاستمرار العلاقات بينهما، لذلك يجب أن تعتمد برامج العلاقات العامة على تكوين الثقة، والابتعاد عن الغش والتضليل والدعاية المزيفة والخداع".[44]

وتمتد هذه القاعدة لدرجة أن البعض فسر مفهوم العلاقات العامة بمجمله بكونه "وظيفة تهدف إلى نشر المعرفة. لا تكذب ولا تنقل معلومات خاطئة أو مزيفة، وتترجم أيضاً بكونها لا تخفي شيئا من المعلومات".[45]

وبدون المعلومات الصادقة يصعب، بل يستحيل بناء سمعة طيبة للمؤسسة،"فالسمعة هي مجمل ما كونته المؤسسة خلال سنوات عملها منذ نشأتها، لذا فإن أول خطوة عليها أن تنفذها للحفاظ على هذه السمعة هي عدم تعريضها للخطر وحمايتها"[46] ويعتبر الكذب، وتشويه الحقائق، والتضليل، والخداع أكثر الأساليب التي تعرض سمعة المؤسسة للخطر الشديد، أو قد تصل لدرجة تحطيمها بالكامل.

وتجدر الإشارة إلى أن تقديم المعلومات الصادقة يكون في كل الوقت ولكل الناس، وفي هذا السياق، ينبغي الحذر الشديد من تقديم معلومات ناقصة، أو مغلوطة، أو خادعة، أو مضللة، إما للرأي العام، أو لجمهور المؤسسة، أو لوسائل الإعلام، إذ يعتقد البعض أن ذلك يجوز في بعض الحالات مثل وقوع المؤسسة في أخطاء، أو عدم تعريضها للخسارة، أو لتحقيق مكاسب، أو لتحويل انتباه وسائل الإعلام، ... وغيرها من الحالات، إلا أن ذلك يعتبر من المحرمات في مهنة العلاقات العامة.

الجدير بالذكر، أن أهمية صدق ودقة وأمانة المعلومات المقدمة تزداد أهمية وقت الأزمات، "فالاتصال الصادق، أحد عوامل نجاح إدارة الأزمة، وليس مجرد قيمة أخلاقية وجمالية تلتزم بها العلاقات العامة عند ممارستها لأنشطتها، وتأديتها لوظائفها". [47]

إذاً، لا بد لأي ممارس للعلاقات العامة أن يبتعد عن التكتم، فلا يخفى شيء، لا عن وسائل الإعلام ولا عن الجمهور، ولا عن أي باحث عن معلومات، فكشف الحقائق، أحد أهم سمات عمل العلاقات العامة، لدرجة أن البعض يرى أن تقديم أنصاف الحقائق، يعد من أساليب تضليل الرأي العام. لذا ينبغي تقديم المعلومات كاملة.

أما المعلومات التي تتعلق بأسرار العمل والنجاح فلا يجوز كشفها، فعلى سبيل المثال، لا يمكن لشركة مطاعم (كنتاكي) أن تعلن للجمهور عن الخلطة التي تستخدمها في طهي الدجاج، فهذا النوع من المعلومات يمكن إخفاؤه عن الجمهور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يعلم الجمهور

أسباب إخفاء هذه المعلومات يأتي لأجل لأجله، كي يحصل على خدمات طعام مميزة، ومضمونة وغير مقلدة، .

تحقيق التوازن بين المصالح الخاصة والمصالح العامة

تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الجمهور، لهو أحد أهم مبررات وجود العلاقات داخل المؤسسة، فالعلاقات العامة لا تعمل فقط من أجل مصالح المؤسسة، بل تعمل أيضاً من أجل الصالح العام،

كما أنها "تسعى إلى تعميق إحساس الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل في تحقيق المطالب العامة للجماهير"[48] أي اعتبار المسؤولية الاجتماعية الإطار الفكري العام للعلاقات العامة.

والتزامها بهذا الإطار يزيد من درجة تعقيد أعمالها، فهي في ظل هذا الإطار مطالبة بتحقيق التوافق والانسجام بين مصالح المؤسسة، ومصالح جماهيرها، التي قد تتعارض في بعض الأحيان، مما يلقي عليها بمزيد من المسؤوليات، ويفرض عليها ممارسة أنشطتها بحرص وعناية شديدين.

وتنسحب عملية تحقيق التوازن بين مصالح المستثمرين، وحملة الأسهم، والإدارة العليا، والعمال، والموظفين والجماهير ا لعامة، إنها لمسألة معقدة أن تحقق التوازن بين مصالح الجميع، فمثلاً لنفكر على النحو التالي:

- الجمهور (المستهلك): يريد سلعة أو خدمة بأسعار منخفضة جداً.
- المستثمر: يريد أرباح كبيرة، وفي وقت سريع.
- الإدارة العليا: تحتاج لإنتاج غزير في وقت قصير، والعمل طوال وقت الدوام.وتقديم حوافز مالية وأجور منخفضة.
- العمال: يريدون أوقات للراحة، والإنتاج وفقاً للمعدلات المحددة في كل دورة تشغيل. وحوافز مالية عالية، وأجور مرتفعة.

العلاقات العامة مهمة جميع العاملين بالمؤسسة

لا يقتصر عمل ونشاط العلاقات العامة في المؤسسة على إدارة العلاقات العامة وحدها، وإنما يمتد ليشمل كل من يعمل بالمؤسسة، "فقد أوضحت الدراسات المتخصصة، أن العلاقات العامة في المؤسسة، تأتي في مقدمة أعمال الرئيس، ويشارك في هذه المسئولية باقي العاملين، من خلال الأداء الطيب، وتنمية روح المسئولية، كما أن المستفيدين من خدمات المؤسسة، يمارسون دورا كبيرا في دعم الانتماء والولاء لها، ويكتمل هذا النسيج بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة، تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج"، [49]

هذا يتطلب من العلاقات العامة جهوداً كبيرة لتدريب العاملين في المؤسسة على أعمال العلاقات العامة، من خلال عقد دورات عامة لهم، والتركيز على أولئك الذين يتطلب عملهم الاتصال بالجمهور بشكل مباشر، وذلك لضمان تنفيذ أعمال المؤسسة بما يتناسب ومبادئ عمل العلاقات العامة، التي تسعى لتأكيد الصورة الإيجابية، والسمعة الحسنة. (50)

فعلى جميع العاملين في المؤسسة المساهمة (بدون استثناء) في بناء سمعة المؤسسة، فبناء السمعة ليس مهمة العلاقات العامة وحدها، ولكن يتمثل دور العلاقات العامة في إدارتها بالكامل، فهي المسئولة عنها مسئولية كاملة، لذا فإنها تهتم إما بتوعية أو بتدريب العاملين في المؤسسة على مراعاة السمعة أثناء تأديتهم لأعمالهم. "فوفقاً لمنهج تحليل النظم (**SAA**) ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) فإن أية إساءة لأي متعامل مع المؤسسة (من جانب أي موظف فيها، وفي أي مستوى تنظيمي) سوف يؤثر سلباً على الانطباعات الإيجابية، والصورة الطيبة للمؤسسة".(51)

ووفقاً لهذا المبدأ فإن هناك ضرورة لإشراك كافة المستويات الإدارية (بداية من مدير المؤسسة، ونهاية بأصغر موظف) في بناء السمعة، ومراعاتها عند ممارسة كافة العمليات الإدارية، خاصة تلك التي ترتبط بالتعامل المباشر مع الجمهور، لأنها أكثر عمقاً بسبب عامل التفاعلية المرتفعة، وما تتركه من أثر مباشر على جمهور المتعاملين مع المؤسسة.

ويعرف عن ممارسة العلاقات العامة أنها تبدأ من الداخل للخارج، وهذا يعني أن على العلاقات العامة أن تعمل أولاً على الحصول على رضا وثقة الجمهور الداخلي من عمال وموظفين، لأنهم إذا كانوا يشعرون بالرضى الوظيفي، فإنهم يعكسون أثراً طيباً عن المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، ويظهر ذلك من خلال تعاملاتهم اليومية، وأحاديثهم العادية عن المؤسسة أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية الاعتيادية.

العمل وفقاً لمنهج علمي

تعتمد مهنة العلاقات العامة على منهج علمي في الممارسة، وينحصر هذا المنهج في عناصر عملية العلاقات العامة، وأدواته تتمثل في: البحث ـ التخطيط ـ التنفيذ ـ المتابعة.

فكل خطة أو برنامج أو نشاط للعلاقات العامة، يلتزم بأدوات عملية العلاقات العامة، حيث يتم البدء بالبحث (استمارة قياس، تحليل مضمون، دراسة حالة، ملاحظة، مقابلة ...) ثم ببناء الخطة، وبرمجة انشطتها، وتليها مرحلة التنفيذ وفقاً لما خطط له مسبقاً، وتبدأ المتابعة من بداية العملية، وتختتم بالتقييم النهائي.

الحدس والتخمين والعشوائية ومحاولات التجربة والخطأ أمر يجعل العلاقات العامة تفرغ من مضمونها، ويجعلها غير قادرة على تحقيق غرضها.

يعتقد البعض بأن ممارسة العلاقات العامة أمر سهل، أي مجرد قليل من أعمال التشريفات، والتسهيلات، وقليل من الأخبار في وسائل الإعلام، وبعض الأمور الشكلية، وهذا يحتاج فقط

لقليل من التخطيط، ومثله من الجهد. غير أن مثل هذا الاعتقاد، يعد من الأسباب الرئيسة لفشل وتدهور العلاقات العامة.

كل الأنشطة تخدم بناء سمعة المؤسسة

سبق أن أشرنا إلى أن غرض العلاقات العامة يتمثل في بناء سمعة المؤسسة، وأن تواجد العلاقات في المؤسسة يأتي لمساعدتها على تحقيق النجاح، ويجمع خبراء الإدارة على أن السمعة تعد أحد أهم أسرار النجاح، لهذا السبب فإن العلاقات العامة تعمل على إعداد برامجها الخاصة، سواء البنائية أو التصحيحة (اتصالية ـ تسويقية ـ واجتماعية ـ إدارية ـ تطويرية ...) والتي تهدف بالأساس إلى بناء السمعة، وحمايتها حال تعرضها للخطر.

ولكن هذا لا يعني أن تكتفي العلاقات العامة ببرامجها الخاصة، بل ينبغي أن تساعد على تكييف برامج المؤسسة، وطرق تقديمها للخدمات أو السلع أو حتى الأفكار، بطريقة تخدم سمعة المؤسسة.

وعندما نستحضر القاعدة الأولى في عمل العلاقات العامة، وهي الاستناد إلى العمل الجيد، والإنجازات الملموسة، فإننا نعمق فهمنا تجاه ضرورة أن تكون إنجازات المؤسسة ملموسة وفعالة، وأداؤها العام جيداً، ذلك كي يتسنى تكوين السمعة المطلوبة لصالح المؤسسة.

الحلول الذكية، والأنشطة الإبداعية
(حلول غير تقليدية لمشكلات تقليدية)

إن ما يميز شخص عن آخر، هو درجة الإبداع التي يتميز بها، وكذلك الأمر بالنسبة للعلاقات العامة. هناك الكثير من خبراء ومستشاري العلاقات العامة، ولكن هناك القليل منهم من يتميزون، وذلك يرجع للإبداعية العالية لديهم.

يمكن لأي كان، وليس للعاملين في مجال العلاقات العامة تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة، ولكن لا يمكن لأي كان أن يخطط وينفذ برامج إبداعية سواء على صعيد البرامج البنائية، أو تلك التصحيحية.

ويثمل الأفكار الإبداعية رأس مال العاملين في مجال العلاقات العامة، لذا يفترض في أن يكونوا على دراية واسعة بطرق وأساليب الإبداع، وطرق التفكير الابتكاري.

وهناك أكثر من طريقة، فمنهم من يحددها ب (**30**) طريقة للحصول على أفكار إبداعية، ومنهم من حدد مناهج للإبداع، كمنهج البوارق العشر، وآلة الإبداع، وأداة التفكير الابتكاري شروق. [52]

الالتزام بقيم الفضيلة والأخلاق والجمال

ينتمي علم العلاقات العامة إلى العلوم الإنسانية، والعلوم الإنسانية نشأت وتطورت وازدهرت، وزاد الاهتمام بها؛ لكونها تسهم في الارتقاء بالحياة البشرية، وتعمل على تنمية قدرات البشر عموماً، ويتميز علم العلاقات العامة بتأكيده على الجوانب الأخلاقية في ممارسة المهنة، إذا أن قيم الأخلاق والجمال والفضيلة هي الإطار الناظم لكافة أنشطة وبرامج وسلوكيات هذه المهنة.

أما إذا ما حادت عن الالتزام بأي من القيم الإنسانية التي رضيها البشر، وقبلها عقلاً وقلباً (مقتنع بها) فإن ممارسة العلاقات العامة تتحول إلى ما يسمى بممارسة الدعاية. وفي أحيان أخرى ممارسات لا تنتمي للعلاقات العامة.

وتحتاج المؤسسة لتثبيت السمة الإنسانية لها في أذهان الجمهور، وبدون الالتزام بقيم الفضيلة والأخلاق لا يمكن تحقيق ذلك.

المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المؤسسات على اختلافها جزءاً أساسياً من مكونات البيئة المحيطة، فهي مكون أساسي من مكونات النظام الاجتماعي والاقتصادي، وتمثل مصدراً أساسياً للنشاط الاقتصادي، ومكوناً أساسياً للنسيج الاجتماعي، لذا فهي تستمد مقومات وعناصر حياتها وبقائها من البيئة المحيطة، لذا فهي تلتزم بمجموع القيم والمعايير الاجتماعية السائدة.

ووفقاً لهذا المبدأ فإن المؤسسة تلتزم أمام المجتمع في الإسهام في تحقيق آماله، وتطلعاته، والمساهمة بفعالية في عملية التنمية والبناء، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تعمل فيه.

على الرغم من أن أهداف معظم المؤسسات هي أهداف ربحية، إلا أنها لا تظهر ذلك بوضوح للرأي العام والمجتمع لا في رؤيتها ولا في رسالتها المعلنة، وذلك لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من المساندة والتأييد. ولأن الصناعة في العصر الحالي، وما يصاحبها من تعاظم الإنتاج، أصبح يشكل تهديدات وأضرار للمجتمع، وهنا ظهرت الحاجة لظهور الشعور الاجتماعي للمؤسسات أكثر من تحقيق المطالب الاقتصادية وتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة، للمؤسسة وللجمهور (الرأي العام، وجمهور المستهلكين). وأصبحت هناك حاجة ماسة لمساهمة المؤسسة في حل المشكلات الأساسية في المجتمع.

وبناء على ذلك أضحت المؤسسات على اختلافها تضمن رسالتها ورؤيتها غرض أساسي، يرتبط بالمساهمة في تحقيق الرفاهية للمجتمع، من خلال تقديم المصلحة العامة للجمهور على المصلحة الخاصة للمؤسسة، وذلك بتوفير سلعة أو خدمة بأفضل مستوى ممكن، بما يتلاءم وحاجات ورغبات الجمهور، والمساهمة الارتقاء بمستوى حياة الأفراد والمجتمع.

الرأي العام أساس عمل العلاقات العامة

(احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام)

يعتبر حجم التأييد والمساندة التي تحظى بها المؤسسة من قبل الرأي العام، أحد أهم مستمدات قوتها، فالمؤسسة تقدم خدماتها للجمهور، وحتى تتمكن من تقديم خدمات فعالة، فإن عليها أن تتعرف جيداً على احتياجاته، ورغباته.

ناهيك عن كونه معيار القياس الأساسي لمدى نجاح المؤسسة في تقديم خدمة أو سلعة مرضية، إذاً، يمكن اعتبار أن "آراء واتجاهات وتطلعات الرأي العام بمثابة المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة". [53] فمعظم أنشطة وبرامج العلاقات العامة موجهة للجمهور، كما يعتبر رضى الجمهور عن المؤسسة وخدماتها هدفاً أساسياً لمعظم برامج العلاقات العامة.

وينبغي على العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب العلمية الحديثة للتعرف على الرأي العام واتجاهاته، ورغباته، وتطلعاته، وتوقعاته، وأن تبنى برامجها بناء على نتائج هذه القياسات.

كما أن على المؤسسة بكاملها أن تلتزم بما يلتزم به الرأي العام من تقاليد وعادات وأعراف وقوانين اجتماعية، ولكن هذا لا يمنع العلاقات العامة من العمل على توجيه وتبصير الرأي العام، وحثه على السلوكات الإيجابية، وترك السلبية، والابتعاد عن العادات الفاسدة، وحثه على عادات إيجابية تنسجم مع التغييرات المعاصرة.

آداب وأخلاقيات وقوانين مهنة العلاقات العامة

انطلاقاً من مبدأ العلاقات العامة القاضي بالالتزام بقيم الأخلاق الفضيلة والجمال، واعتبارها الناظم لأنشطة وبرامج العلاقات العامة، وانطلاقاً من مجموعة الأسس الأخلاقية التي تستند عليها في ممارسة أنشطتها كالصدق، والاستقامة، والأمانة، وحفظ الكرامة، والقيام بالأشياء التي يؤمن الناس بها كحق وعدل، - فإن النظر للمؤسسة على أنها كيان مستقل عن محيطها الاجتماعي والاقتصادي والإنساني، وأن منطلقها تحقيق أقصى ربح ممكن، أمر مرفوض تماماً.

وللتمكن من تحقيق أعلى درجات الالتزام بأخلاقيات المهنة، كان من الضروري تحديد ميثاق أخلاقي، يضم مجموعة من القوانين تنظم أعمال ونشاطات العاملين في مجال العلاقات العامة، كما الحال بالنسبة للمحامين، والصحافيين.

ودأبت العديد من المؤسسات والاتحادات المحلية والإقليمية والدولية في تحديد قوانين تلزم محترفي العلاقات العامة سواء كانوا مهنيين، أو مستشارين، بممارسة رشيدة، وملتزمة اجتماعياً، من أبرز هذه القوانين، أو ما يطلق عليها دساتير هو "دستور الاتحاد الدولي للعلاقات العامة **(1965)** لآداب مهنة العلاقات العامة، الذي أشار إلى أن هذه الآداب تعد بمثابة ميثاق أخلاقي لممارسة مهنة للعلاقات العامة، وأن أي انتهاك لهذه الأخلاقيات أو القانون من طرف العاملين بها، يعتبر خطأ جسيما يستوجب العقاب. وبناء عليه فإن كل ممارس لمهنة العلاقات العامة عليه أن يلتزم بالقوانين والأخلاقيات المحددة في هذا الدستور.

ميثاق العلاقات العامة ليس مجرد ميثاقاً شرفياً يلتزم به محترفوا العلاقات العامة، وهو ليس ضمنياً أيضاً، إنما تمت كتابته وتدوينه ليكون بمثابة المرشد الدائم، وكانت جمعية **(PRSA" Public Relations Society In America")** أول من وضع قائمة بعدد من المعايير المهنية لممارسة العلاقات العامة، وسميت بـ: إعلان المبادئ.[54]

يعد ميثاق معهد العلاقات العامة البريطاني للممارسة المهنية للعلاقات العامة الذي تمت مراجعته عام **1998** من أفضل وأدق وأشمل وأحدث المواثيق التي وضعت لضبط مهنة العلاقات العامة، وتم استعراض بنود الميثاق حسب الممارسات المتعلقة بالمهنة، وبالجمهور ووسائل الإعلام، والمهن الأخرى، والمتعلقة بأصحاب العمل والعملاء، وبزملاء المهنة: [55]

ميثاق معهد العلاقات العامة

البريطاني للممارسة المهنية للعلاقات العامة

أولاً: الممارسات المتعلقة بأداء العلاقات العامة

سوف يكون العضو:

1. لديه واجب إيجابي نحو المحافظة على أفضل المعايير في العلاقات العامة، والتعامل بنزاهة وأمانة مع صاحب العمل والعملاء (السابقين والحاليين) والزملاء والمسئولين، ومع مهنة العلاقات العامة والمهن الأخرى، والموردين والوسطاء ووسائل الاتصال والموظفين والعامة.
2. مدركاً ومتفهماً وموافقاً على الالتزام بهذا الميثاق وأي تعديل يطرأ عليه، وأي مواثيق أخرى يتم إلحاقها به، ومطلعاً على أية توجيهات يصدرها المعهد، وسيكون عليه الالتزام بالممارسات الجيدة التي وردت في هذه التوجيهات والإرشادات.
3. مطبقاً لهذا الميثاق، ومتعاوناً مع الزملاء لفرض القرارات في أي موضوع ينشأ عن تطبيقه، والعضو الذي يُعرف تسببه في أو يسمح لمرؤوسيه أن يتصرفوا بطريقة لا تتماشى مع الميثاق يعتبر طرفاً في هذا التصرف، وسوف يعتبر منتهكاً لهذا الميثاق.

ثانياً: الممارسات المتعلقة بالجمهور ووسائل الإعلام والمهن الأخرى

سوف يقوم العضو:

1. بممارسة أنشطة مهنته مع الوضع في الاعتبار مصالح الجمهور،
2. بالالتزام بواجب إيجابي طوال الوقت نحو احترام الحقيقة وعدم العمل على نشر الأكاذيب أو المعلومات المضللة عمداً أو بسبب قلة الاكتراث بالإضافة إلى الاهتمام المناسب بالتحقق من المعلومات قبل نشرها.
3. بضمان الاهتمام الفعلي بمصالح أية منظمة يعمل بها، يتم توضيح مصالحها بالشكل المناسب.
4. بتحديد واحترام المواثيق الخاصة بالمهن أو المؤسسات الأخرى عند الاشتراك في العمل معها.
5. باحترام أية مواثيق تشريعية أو تنظيمية قامت بوضعها سلطات أو مؤسسات أخرى وثيقة الصلة بأعمال صاحب العمل أو العميل، أو تم اتخاذها نيابة عنهم.
6. بضمان المصالح المادية والمعنية لجميع الأعضاء من الأفراد والمديرين والمشرفين والمستشارين في شركته، أو في محل عمله. أو حتى أولئك الذين يشغلون مناصب عامة، وهذا يشمل أعضاء مجلس الشعب أو المجالس المحلية وغيرها من المناصب العامة.
7. باحترام الثقة التي حصل عليها، أو تلك التي منحها في مجال الأنشطة المهنية، وهذا واجب مهني ينبغي تطبيقهن حتى لو انتهت العلاقة المهنية مع العملي أو صاحب العمل.
8. بالحرص الكامل لضمان أن الواجبات المهنية يتم القيام بها دون الإقدام على أي شيء يسبب الشكوى من التفرقة العنصرية بناء على السن أو العجز أو النوع أو والأصل أو الديانة أو أي من التفضيلات غير المقبولة.

ثالثاً: الممارسات المتعلقة بأصحاب العمل والعملاء

سوف يعمل العضو على:

1. الحفاظ على أسرار كل من صاحب العمل أو العميل السابق أو الحالي، ولن يستخدم أو يكشف أي من هذه الأسرار من أجل الإضرار بهذا العميل أو صاحب العمل، أو الانحياز له، أو من أجل المصلحة المالية لأحد الأفراد. إلا بأمر المحكمة. (وإلا إذا قام صاحب العمل أو العميل بكشف مثل هذه المعلومات لاستخدام الجمهور، أو أعطى إذنا محددا بكشفها)
2. إخبار صاحب العمل أو العميل بأية مصالح مالية أو أسهم يمتلكها العضو أو أي موظف من مرؤوسي هذا العضو في أية شركة أو شخص بقدم العضو توصية بالحصول على خدماته.
3. قبول المصروفات أو العمولات أو غيرها بحرية من أشخاص آخرين غير صاحب العمل أو العميل إذا كان صاحب العمل أو العميل يعرف بأمرها.
4. التفاوض بحرية مع العميل أو صاحب العمل حول الشروط التي تعكس بعدل متطلبات العمل الذي ستقوم به، مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى غير ساعات العمل والخبرة. هذه العوامل الخاصة والتي يطبقها المستشارون المحترفون سوف تضع في الاعتبار الظروف الخاصة بهذا الموقف تحديدا وخاصة:
   - تعقيد القضية أو الحالة أو المشكلة أو التكليف والصعوبات المرتبطة بهذا التعقيد.
   - المهارات المهنية أو المتخصصة اللازمة ودرجة المسئولية المتضمنة.
   - مقدار التوثيق المطلوب دراسته أو إعداده وأهميته.
   - المكان والظروف التي سيتم فيها أداء العمل كليا أو جزئيا.
   - حجم المهام مداها ومقدارها وأهميتها كنشاط أو كموضوع أو كمشروع لصاحب العمل أو العميل.

لن يعمل العضو علي:

5. إساءة استخدام المعلومات الخاصة بأعمال العميل أو صاحب العمل من أجل الحصول على مكاسب مادية أو مكاسب من أي نوع.
6. استخدام المعلومات الخاصة بالشركة من أجل تحقيق مكاسب. لا يجب أيضا على العضو أو أحد الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته أو إدارته مباشر بمبادلة السندات والأسهم الخاصة بعمليه أو بصاحب العمل دون إذن كتابي منه.
7. خدمة العميل أو صاحب العمل في ظل شروط أو ظروف قد تعمل على إعاقة استقلاليته أو موضوعيته أو نزاهته.
8. تمثيل مصالح متضاربة، ولكن يمكن تمثيل مصالح متنافسة مع الحصول على موافقة من الأطراف المعنية.
9. ضمان تحقيق نتائج تفوق قدرة العضو على تحقيقها.

رابعا: الممارسات المتعلقة بزملاء المهنة

سوف يعمل العضو على:

1. الالتزام بأعلى مقاييس الدقة والصدق وتجنب الادعاءات المبالغة أو المقارنة غير العادلة وإسناد الأقوال والأفكار إلى أصحابها الحقيقيين. (حقوق الملكية الفكرية)
2. تقديم خدماته وإمكانياته بمنتهى الحرية إلى أي عميل أو صاحب عمل، سواء من تلقاء نفسه أو بناء على طلب أي عميل، بشرط ألا يقوم أثناء عمل ذلك بانتهاك أية تعاقدات موجودة أو التقليل من سمعة أو قدرات أي عضو يعمل حاليا في خدمة هذا العميل أو صاحب العمل.

لن يعمل العضو

3. على تجريح السمعة أو الأداء المهني لعضو آخر.

محترفو العلاقات العامة

يصعب ممارسة العلاقات دون الاعتماد على كادر بشري مؤهل ومدرب جيدا، بمقدوره إنجاز المهمات والأنشطة المحققة للأهداف، فالاجتهادات الشخصية لا تجدي نفعاً في تحقيق نتائج ملموسة على صعيد تحقيق الأهداف، كما أن تعدد وتنوع الأنشطة والبرامج يدفع باتجاه الطلب على المزيد من المهارات والخبرات والمعارف لدى منفذيها، لذا فإن على كل من يحترف العمل في مجال العلاقات العامة، أو ينوي ذلك أن يتسلح بكل ما يمكن أن يتاح من معارف وعلوم يمكنه اكتسابها، هذا بالإضافة لضرورة توفر بعض الصفات الشخصية، كالصفات البدنية، والعقلية. ناهيك عن الميول والقدرات الذاتية، وفيما يلي أهم الشروط الواجب توافرها في محترفي العلاقات العامة:

على مستوى الأخلاق:

يلتزم محترفوا العلاقات العامة بمجموعة قيم ومعايير أخلاقية، تضمن لهم ممارسة العلاقات العامة بصورة مهنية، ومحققة لأهدافها، وبما يساعد على تحقيق الأمان والاطمئنان والمصداقية لجميع الأطراف التي تتعامل معها. وأهم القيم والمعايير الأخلاقية التي يتحلي بها محترف العلاقات العامة هي:

1. الصدق .
2. الأمانة .
3. الصبر .
4. الحكمة.
5. السلوك السوي .
6. السمعة الحسنة.
7. الأخلاق الحميدة .

على مستوى المهنية:

يلتزم محترفوا العلاقات العامة بعدد من الاعتبارات المهنية، التي تعتبر (من جانب آخر) سمات أساسية لممارسة العلاقات العامة، أهمها:

1. المرونة وقابلية التكيف .
2. الموضوعية وعدم التحيز الشخصي .
3. امتلاك مهارات الاتصال بدرجة متقدمة .

4. امتلاك الأصول العلمية لعلم العلاقات العامة .
5. امتلاك مهارة اللغة الإنجليزية، ولغات ؟ أخرى أحياناً.

على مستوى الشخصية

ويتمتع محترفوا العلاقات العامة بعدد من الصفات الشخصية، التي تمكنهم من خوض تحديات المهنة، التي تتسم بالصعوبة، كما أن العمل تحت ضغط الوقت، أو تحت ضغط الظروف المحيطة يتطلب ممن محترف العلاقات العامة تمتعه بالعديد من الصفات:

الصفات العامة:

1. توفر روح المبادرة .
2. الدبلوماسية في التعامل .
3. القدرة على العرض والتقديم .
4. القدرة على التأثير في الآخرين .
5. القدرة على استخدام وسائل الاتصال بفعالية عالية .

الصفات السلوكية:

1. الالتزام والانضباط .
2. تمثيل القدوة والمثل الأعلى .
3. توفر روح الالتزام والجدية .
4. القدرة على التعامل الجيد مع الجماهير .

الصفات الشكلية:

1. التفاؤل .
2. البشاشة .
3. الجاذبية .
4. حسن المظهر.
5. سلامة النطق .
6. حسن الملبس الهندام .
7. التمتع بشخصية اجتماعية .

الصفات العقلية والعصبية:

1. الاتزان العقلي .
2. سرعة البديهة .
3. التحكم في الانفعالات .
4. قوة وتكامل الشخصية.

5. رباطة الجأش والتماسك .
6. الهدوء والتوازن الانفعالي .
7. القدرة على الفهم والتعبير .
8. القدرة على التفكير المنظم .
9. القدرة على التخيل والإبداع .
10. الاستقرار العاطفي والنفسي .
11. القدرة على التحليل والتقدير .
12. القدرة على التصرف في الأوقات الحرجة .

على مستوى العلوم والمعارف

يتميز العاملون في مجال العلاقات العامة بأنهم يتمتعون بثقافة عامة واسعة، تمتد لتشمل العديد من المواضيع والقضايا، خاصة تلك التي تتعلق بمجال العمل، بالإضافة للمعارف المعقولة في شتى الموضوعات، بالإضافة لمعارفهم الواسعة في العديد من العلوم الإنسانية التي ترتبط بمجال عملهم، كالعلوم الاتصالية، والنفس والاجتماع، والإنسان، والقانون، والإدارة، . كما يكونون على معرفة ودراية واسعة بمختلف مجالات عمل المؤسسة، سواء في مجال التسويق، أو الإنتاج والتمويل، وإدارة الأفراد. وتمتد هذه المعارف لتشمل الأدب والفنون والثقافة والرياضة، والحياة والتنمية ..الخ.

على مستوى المهارات

1. القدرة على الإقناع .
2. القدرة على التفاوض .
3. القدرة على إدارة الأزمات .
4. القدرة على الإدارة السليمة.
5. القدرة على التنظيم والتنسيق.
6. القدرة على إدارة واستثمار الوقت.
7. استخدام الحاسوب بفعالية عالية .
8. القدرة على إدارة القضايا والمشكلات .
9. القدرة على التحليل الإحصائي للبيانات ,
10. امتلاك مهارات عالية في الكتابة والتحرير .

إن مراعاة هذه الاعتبارات والشروط عند اختيار ممارسي العلاقات العامة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والتأهيل والتنمية لهذه القدرات يتمكن ممارسو العلاقات العامة من تحقيق نتائج إيجابية ملموسة، والحد من اللغط القائم تجاه هذه المهنة.

العلاقة بين العلاقات العامة والإدارة العليا

تتسم العلاقة بين العلاقات العامة والإدارة العليا في غالبية المؤسسات بالحساسية وعدم التكامل، وسوء العلاقة بين الطرفين، وربما يعود أصل هذه المشكلة إلى ضبابية مفهوم العلاقات العامة لدي الإدارة العليا أحياناً، أو لدى كلا الطرفين في أحيان أخرى، وفي كل الأحوال تتحمل العلاقات العامة مسؤولية هذه المشكلة، لأن العلاقات العامة بتلك المؤسسات قد تكون غير قادرة على إدارة هذه المشكلة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد يكون لعدم قدرتها على بناء علاقة إيجابية أساسها الثقة والتفاهم المتبادل، وخلق نوع من التوازن بين احتياجاتها واحتياجات الإدارة العليا، وقد يكون عدم الالتزام بمبادئ عمل العلاقات العامة، سبباً لغياب الاعتماد المتبادل بين الطرفين.

وربما يعود أصل المشكلة إلى اختلاف التوقعات والاحتياجات بين الطرفين، واختلاف الرؤى بين كليهما، لذا فإنه من الأهمية بمكان تحديد التوقعات المتبادلة بين الطرفين: [56]

أولاً: توقعات الإدارة من العاملين في العلاقات العامة:

1. الولاء والانتماء .
2. بناء سمعة المؤسسة .
3. المساعدة في عملية صنع القرار .
4. القدرة على التعبير والشرح الواضح .
5. تحفيز العاملين وتوليد الحماس لديهم .
6. الالتزام وإلزام الجميع بالمسؤولية الاجتماعية.
7. مساعدة الإدارة العليا في اتباع السياسيات والقرارات التي تلاقي القبول لدى الجمهور، وتحذيرها من تلك التي تثير غضب واستياء الجمهور.

ثانياً: توقعات العاملين في العلاقات العامة من الإدارة العليا:

1. إقرار موقع تنظيمي لائق للعلاقات العامة .
2. التجاوب مع جهود ومبادرات العلاقات العامة .
3. كفاية الاعتمادات المالية لأنشطة وبرامج العلاقات العامة .
4. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في العلاقات العامة .
5. تقديم المساندة والدعم والمؤازرة لخطط وبرامج العلاقات العامة .

الاستشارات في مجال العلاقات العامة

يعتبر بعض منظري العلاقات العامة أن دور العلاقات العامة استشاري بالأساس، ووفقاً لهذا التوجه فقد تم اعتبار أن العلاقات العامة تمارس بإحدى ثلاث طرق:

1. الأولى: إدارة علاقات عامة مستقلة داخل المؤسسة.
2. الثانية: الاعتماد كلياً على الاستعانة بخدمات الشركات الاستشارية والمستشارين.
3. الثالثة: إدارة علاقات عامة مستقلة داخل المؤسسة، وتستعين بخدمات الشركات الاستشارية والمستشارين.

ووفقاً لهذا الاتجاه فإن دور العلاقات العامة يقتصر على تقديم المشورة، دون اتخاذ القرارات، ولكن هذا الدور ينتقص من مكانة وأهمية وتأثير العلاقات العامة في المؤسسة، وبذا تصبح إدارة هامشية لا تأثير لها، لذا فإنه من الإنصاف الحديث عن دورين متكاملين:

الدور الاستشاري للعلاقات العامة

يرتبط هذا الدور بعملية اتخاذ القرارات، فصناعة القرار، وتقديم بدائل القرارات للإدارة العليا لاعتماد المناسب منها، أحد أهم أدوار العلاقات العامة في المؤسسة، غير أن اتخاذ القرار يرجع بالأساس للإدارة العليا، خاصة في تلك التي ترتبط ارتباط مباشر بالعمليات الإدارية، ولكن هذا لا يمنع العلاقات العامة من المشاركة في عملية اتخاذ هذا النوع من القرارات، ولكن هذا الأمر يرجع لمدى إدراك الإدارة العليا بأهمية مساهمة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تتعلق بالجمهور.

الدور التنفيذي للعلاقات العامة

هناك الكثير من البرامج التي تقع في إطار التخصص الدقيق للعلاقات العامة، وهنا لا يوجد تدخل من قبل أية إدارات أخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، خاصة في البرامج الاتصالية، حيث تمتلك العلاقات العامة كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ هذا النوع من البرامج.

عندما يتعلق الأمر بتنظيم الأحداث الخاصة، والبرامج الاتصالية، وقياسات الرأي العام، فإن الأدوار التنفيذية تكون بالكامل ضمن صلاحيات واختصاصات العلاقات العامة، ويختلف الأمر في حالة التفاوض، وإدارة الأزمات، وإدارة عمليات التغيير والتطوير، فإن القرار هنا إما يكون بالمشاركة، وإما بتقديم المشورة.

ولكن أياً كان، فإن العلاقات العامة (بحكم مبدأ المبادأة والمبادرة) فإنها تعمل على تقديم التوصيات والمقترحات بشكل دائم، وفي كل القضايا التي ترتبط بالمؤسسة، وبحكم مكانتها الإدارية في أعلى الهرم التنظيمي، أما عن إلزام الإدارة العليا بتوصياتها، ومقترحاتها، فإنه أمر ما زال يشوبه الشك، غير أنه من المؤكد أن للمهارات الإقناعية للعلاقات العامة دور بارز في التأثير على الإدارة العليا في هذه المسألة.

الاستشارة

تعرف الاستشارة بأنها علاقة اختيارية ومؤقتة تقوم بين شخص مؤهل (مستشار) يقدمها لمستشير يحتاج لتلك الخدمة، بحيث تكون هذه الخدمة موجه لحل مشكلة قائمة أو مشكلة يتوقع حدوثها، [57] ويمكن أن توجه الاستشارة لتطوير النظام بكامله، أو وحدة من وحداته، أو للمساعدة في تنفيذ برنامج بعينه. وتعد العلاقة بين المستشار والمستشير علاقة اختيارية، فتوصيات الأول غير ملزمة للثاني، إذ تتوقف عملية الأخذ بتوصيات المستشار على مدى معقولية هذه التوصيات، ومدى واقعيتها وقابليتها للتطبيق، ومدى مساهمتها في حل المشكلة أو تطوير النظام.

مبررات اللجوء للاستشارة

تتمتع العلاقات العامة بقدرات عالية، خاصة في عمليات البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، غير أن المتابعة، وخاصة التقييم منها يحتاج لشرط أساسي، ألا وهو الموضوعية، إلا أن الموضوعية يصعب أن تتحقق عندما يشرع شخص ما بتقييم أعمال نفذها هو بنفسه، وهناك أمور دقيقة قد لا يلاحظها [58] ويعتبر هذا السبب أهم الأسباب التي تدعو العلاقات العامة إلى طلب الاستشارة الخارجية، وهناك العديد من الموضوعات والقضايا الأخرى التي تتطلب الحصول على استشارة من جهة مستقلة، عندما يتعلق الأمر بمجالات ليس للعلاقات العامة خبرة واسعة فيها، وتعتبر شركات الاستشارات أو المستشارين المستقلين أهم الجهات التي يمكن أن تقدم المشورة للعلاقات العامة.

مبررات طلب المشورة [59]

1. خطورة وأهمية وحداثة القضية.
2. الرغبة في الحصول على رأي محايد .
3. تدعيم وجهة نظر الإدارة تجاه قضية معينة .
4. المساعدة في عملية نقل واستخدام التكنولوجيا .
5. الرغبة في الوصول لحلول غير تقليدية لمشكلات تقليدية .
6. الرغبة في تطوير المؤسسة، أو الشروع في تنفيذ برامج جديدة .
7. الحصول على رأي خبير أو فني متخصص في قضايا لا تتوفر للمؤسسة خبرات فيها.

يعتبر الاعتماد على الاستشارات في مجال العلاقات العامة عملاً يدعم البرنامج الأساسي لعملها، وليس عملاً دالاً على ضعفها أو على ضعف قدرات العاملين فيها.

والجدير بالذكر أن شركات الاستشارات تنشط في الدول المتقدمة، وتلك الدول التي بدأت تشهد طفرات اقتصادية، وتولي مزيد من الاهتمام تجاه العلاقات العامة، وتنشط بدرجة أقل في الدول النامية.

وهناك بعض المؤسسات بالكامل لا تضم ضمن هيكلها الإداري إدارة أو وحدة متخصصة في العلاقات العامة، إنما تعتمد بشكل كلي على الاستشارات، وتعود هذه المسألة بالأساس إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة جراء ذلك، فإذا كانت الاستشارة أقل تكلفة من استحداث إدارة علاقات عامة بالمؤسسة لجأت إليها أما إذا كان العكس، فالأفضل أن يكون لدى المؤسسة إدارة خاصة بالعلاقات العامة، وهناك مؤسسات لديها إدارة علاقات عامة ولكنها تستعين بشركات متخصصة في العلاقات العامة.

تنطبق الحالة الأولى (عدم وجود إدارة علاقات عامة متخصصة داخل المؤسسة) على كثير من المؤسسات الفلسطينية، إلا أن اعتمادها على الشركات الاستشارية لا يعدو استعانة بعض الخبرات المتخصصة في مجالات معينة، مثل: خدمات التسويق، والتصميم، والإعلان، والخدمات الصحفية.

معايير اختيار المستشار

عند اختيار المستشار ينبغي توخي الدقة والحذر، ومن الضروري أن تتم عملية اختيار المستشار وفقاً لمجموعة من المعايير التي تضمن الحصول على المهارات والخبرات المناسبة للحصول على مشورة مناسبة، وفيما يلي أبرز هذه المعايير:

1. أن يكون المستشار معروف في مجال الاستشارة.
2. أن يكون المستشار من ذوي الخبرة والكفاءة في المجال.
3. توخي الدقة والحذر عند اختيار المستشار، وعدم الاغترار بالمظاهر الخادعة.
4. أن تكون التكلفة على قدر الجهد المبذول. ويتم تحديد أجر المستشار وفقاً للطرق التالية:
   - العمل بصفة دائمة لصالح المؤسسة.
   - الاستعانة المؤقتة عند الحالات الطارئة.
   - العمل وفقاً لعقد يحدد المدة وقيمة الأجر.
5. قدرة المستشار على تحمل مسؤولية مهمات موضوع الاستشارة.
6. القدرة على تقديم مشورة قوية ومميزة، لا تتوفر لدى المؤسسة بإمكانياتها المتوافرة لديها.

7. القدرة على التعاون مع إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة، والعمل جنباً إلى جنب معها.
8. قدرة المستشار على تجنب الصراعات والخلافات التي قد تنشب مع العاملين في إدارة العلاقات العامة طوال فترة الاستشارة.
9. القدرة والتفرغ والانتظام في متابعة العمل.
10. تخصص المستشار في مجالات محددة، ومدى تخصصه في المجال المطلوب منه تقديم استشارة فيه.

اعتبارات ينبغي مراعاتها لتحقيق جدوى عالية من الاستشارة:

1. عدم إشغال الإدارة العليا في قضايا ثانوية.
2. عدم مطالبة المستشار بتحقيق نتائج آنية، فالمستشار ليس ساحراً.
3. الحصول على المشورة مبكراً.

الفصل الثاني

تنظيم العلاقات العامة

- المحددات التنظيمية للعلاقات العامة
- التبعية التنظيمية للعلاقات العامة
- التنظيم الداخلي للعلاقات العامة

يعد التنظيم هيكلاً للعلاقات المهنية، مهمته تنظيم علاقة الأفراد، وفقاً للمركز أو الدور أو السلطة المناطة بكل واحد من أعضاء النظام، وتتحدد نتيجة لتنظيم العلاقات الشخصية التي تربط أعضاء النظام ببعضهم البعض، ووفقاً للتنظيم تتحدد الأنماط السلوكية للأعضاء، وبالتالي تقل حالات عدم التأكد، والغموض، والمفاجآت في السلوك التصرف ضمن النظام.

وقبل الشروع في بناء تنظيم العلاقات العامة، ينبغي على المكلفين بذلك مراعاة عدد من الاعتبارات والقواعد، يمكن تسميتها بالقواعد التنظيمية، وفيما يلي أهم هذه القواعد: [60]

(1) التنظيم ليس هدفاً بحد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق الأهداف.
(2) التنظيم يسهم في تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
(3) التنظيم يتيح فرصة أعلى لتطبيق المتابعة وتحقيق مبدأ المساءلة.
(4) التنظيم يحد من تضارب الاختصاصات والمسؤوليات، والسلبية واللامبالاة.
(5) تعد ممارسة العلاقات العامة مسؤولية كل فرد يعمل بالمؤسسة، سواء كان مديراً أو موظفاً عادياً في أية إدارة، أو قسم، أو وحدة.
(6) التنظيم يسهم في إدارة الصراعات، على مستوى العلاقات العامة، وعلى مستوى المؤسسة نفسها.
(7) لا يوجد تنظيم مثالي للعلاقات العامة يمكن تعميمه على المؤسسات، إنما تعود المسألة لعدة اعتبارات، أهمها:
- حجم المؤسسة.
- طبيعة النشاط.
- الإمكانيات المادية.
- عدد الكادر البشري.
- نطاق عمل المؤسسة.
- مدى قناعة الإدارة العليا بالعلاقات العامة.

(8) تنظيم العلاقات العامة ليس ثابتاً، إنما قد يحتاج للتعديل والتطوير بين فترة وأخرى. (إعادة التنظيم)

المحددات التنظيمية للعلاقات العامة

لا يتم تنظيم العلاقات العامة وفقاً لنموذج أو قالب محدد مسبقاً، أو متعارف عليه بين الخبراء والمهنيين، إنما تعود عملية تنظيم العلاقات العامة لمجموعة من العوامل، سواء من ناحية أسلوب التنظيم، أو من ناحية درجة الاهتمام بالعلاقات العامة، أو موقعها داخل المؤسسة، ... الخ، وبناء على ذلك يمكن أن تتحدد فعالية تنظيم العلاقات العامة، وفيما يلي أبرز هذه المحددات:

(1) مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، يسهم في التوسع أو الحد من أعمال العلاقات العامة.

(2) حجم الموازنة المخصصة للعلاقات العامة، فكلما زادت المخصصات المالية للعلاقات العامة، زادت أنشطتها، وبالتالي اتسع تنظيمها، وفقاً لعدد العاملين فيها.

(3) نوعية وعدد القطاعات التي ترتبط بالمؤسسة أو تقدم لها خدمات، فكلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة كلما ازدادت أنشطة العلاقات العامة، وكلما أصبحت الحاجة لمهنيين أكثر إلحاحاً.

(4) طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتلك التي تنتج سلعاً ميسرة أو سلع التسوق بحاجة لتنظيم أكثر اتساعاً عن تلك التي تقدم أفكاراً.

(5) درجة تنفيذ مهمات وأنشطة لا تعتبر من اختصاص العلاقات العامة.

(6) مدى اقتناع الإدارة العليا بنشاط العلاقات العامة، ومدى اهتمامها بتركيز أعمال العلاقات العامة ضمن إدارة واحدة، فكلما تشتت مهمات العلاقات العامة على الإدارات الأخرى، كلما أصبح تنظيم العلاقات العامة أكثر ضيقاً.

(7) طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة المركزية وأفرعها، وطبيعة علاقة العلاقات العامة بالإدارات الأخرى.

(8) مدى استعانة العلاقات العامة بالمستشارين من خارج المؤسسة.

إن القواعد والمحددات التنظيمية تحدد ـ إلى حد بعيد ـ البنية الأساسية للموقع التنظيمي للعلاقات العامة، ولتنظيمها، وللعاملين فيها، وللاستشارات التي يمكن أن تحتاجها، ولطبيعة العلاقة بينها وبين الإدارة العليا.

التبعية التنظيمية للعلاقات العامة

من الضروري أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة، وفهم وظائفها، ومجالاتها، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسئوليتها في المؤسسة، ويجب أن يمتد هذا الفهم والاقتناع إلى الإدارة بمستوياتها المتعددة، كما لا يكفي أن تتبع العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية فقط، بل ينبغي أن يوازي ذلك اقتناع بأهميتها لدى الإدارة العليا "فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت في مصر، بأنه رغم تبعية العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها ما زالت تتعرض لخلط واضح، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم، ولا تتوافر لديها الإمكانيات المادية والبشرية والفنية".(61)

ولكن من الثابت أن العلاقات العامة لا يمكن ممارستها على نحو رشيد إلا إذا احتلت المكانة اللائقة بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يسمح لها بإجراء الدراسات اللازمة، وتحليل الاتجاهات، والعمل كمستشار سلوكي للمؤسسة، ناهيك عن ضرورة فهمها وإطلاعها على كل ما يدور داخل المؤسسة، حتى تستطيع تقديم معلومات من شأنها أن تقنع الجمهور بها وبنشاطها.

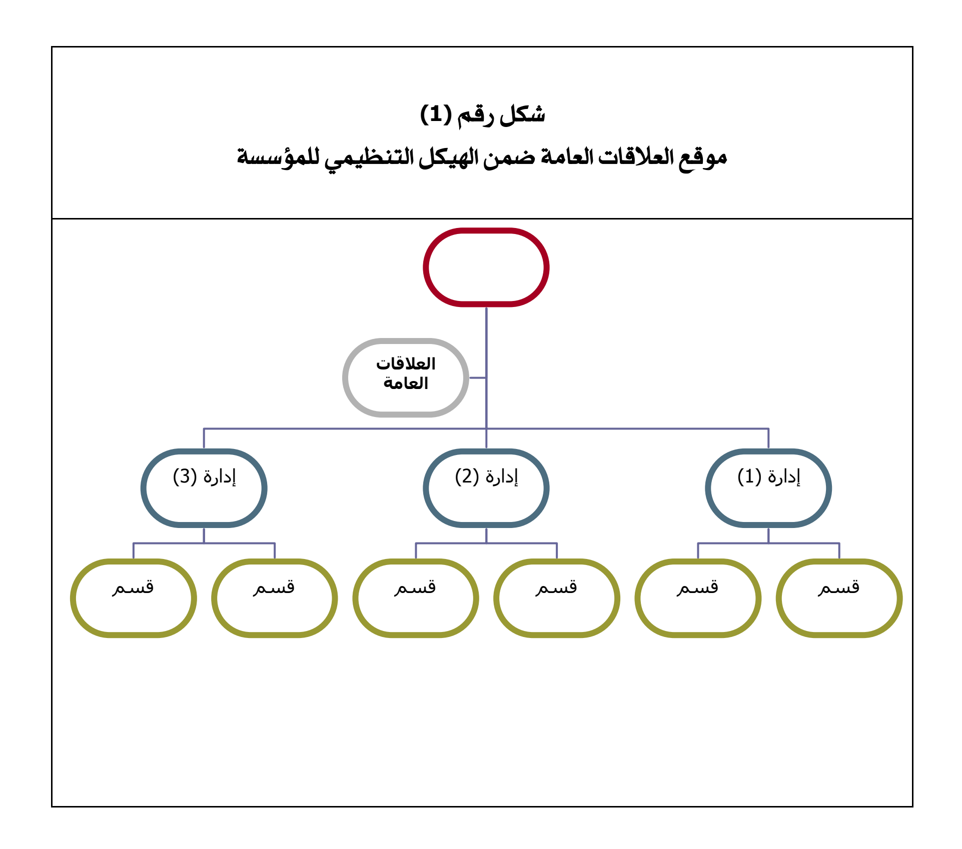
يجمع الخبراء والباحثين والأكاديميين والمهنيين بأن المكان الطبيعي للعلاقات العامة هو رأس الهرم التنظيمي، أي بجانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة، وإن لم يكن فنائباً له.

وتنبع أهمية تواجد العلاقات العامة ضمن رأس الهرم التنظيمي من كون العلاقات العامة بحاجة لأن تتمتع بسلطات واسعة داخل المؤسسة، تمكنها من الحصول على المعلومات التي تحتاجها وقتما وكيفما شاءت، ومن أجل المشاركة في بناء السياسة العامة للمؤسسة.

ويتضح مما سبق، أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تكون إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة إدارة هامشية، أو اعتبارها إحدى الأعمال الإضافية غير ذات الأهمية، واعتبار استحداث مثل هذه الإدارة إسرافاً في النفقات، (62) بما يدفع أحياناً إلى استقدام غير متخصصين لإدارتها والعمل بها، أو إسناد أعمالها لإدارات أخرى، وهذا يعد من أكبر الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة، إذ هي بذلك تخسر أيما خسارة، سواء على الصعيد الاستشاري، أو على الصعيد التنفيذي، ومن ثم على صعيد سمعة المؤسسة، إذ أنه مهما بلغت براعة وحنكة غير المتخصص فإنه لا يستطيع الاضطلاع بالمهمات الاتصالية بالشكل المهني المطلوب. (63)

فكثير من المؤسسات تجعل من إدارة العلاقات العامة مكاناً للفاشلين في المؤسسة، أو لعقاب بعض الموظفين المقصرين، أو أنها تعتبر مكاناً ملائماً لمن ليس لديهم أعمال داخل المؤسسة، ويعتبرها

البعض مهنة من لا مهنة له. وهذا الخلل من أعظم المشكلات التي عانت منها العلاقات العامة في المجتمعات العربية، وأثر سلباً على تقدمها وتطورها، وعلى طبيعة تنظيمها.



شكل رقم (1)
موقع العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

التنظيم الداخلي للعلاقات العامة

ينطلق التنظيم الداخلي للعلاقات العامة من عدد الأنشطة والمسؤوليات التي تضطلع بها، فوفقاً لحجم النشاط يتم تحدد عدد الأقسام والوحدات، وكلما زاد حجم النشاط اتسع التنظيم الداخلي، وكلما انخفض ضاق التنظيم الداخلي.

وقبل الشروع في تنظيم العلاقات العامة، وإعداد الهيكل التنظيمي الخاص بها ينبغي فحص عدة أمور، أهمها:

1. حجم الجماهير التي ترتبط بالمؤسسة.
2. حجم النشاط الذي تقوم به العلاقات العامة.
3. طبيعة العلاقة التنظيمية بين العاملين في إدارة العلاقات العامة.
4. مكانة العلاقات العامة ودرجة الاهتمام بها وبأنشطتها من قبل الإدارة العليا.

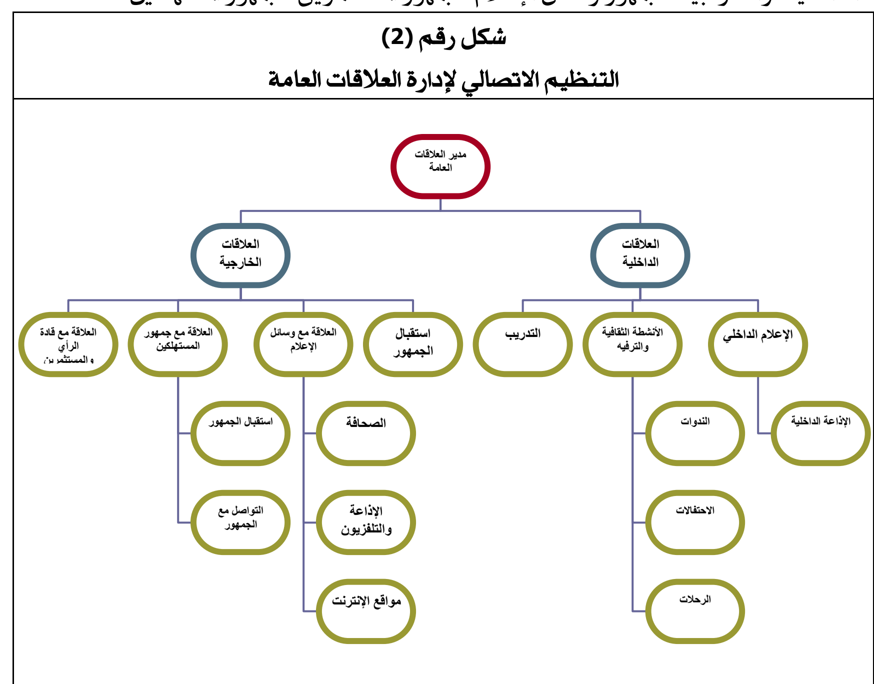
وهناك نوعين رئيسيين من التنظيم الداخلي للعلاقات العامة، هما التنظيم الاتصالي، والتنظيم الوظيفي، ويضيف آخرون تنظيماً ثالثاً، يجمع بين كلا النوعين.

أولاً: التنظيم الاتصالي:

يقوم على أساس حجم النشاط الاتصالي مع الجماهير المختلفة للمؤسسة، مثل: الجماهير الداخلية، والخارجية، جمهور وسائل الإعلام، جمهور المستثمرين، جمهور المستهلكين، .... .

شكل رقم (2)

التنظيم الاتصالي لإدارة العلاقات العامة

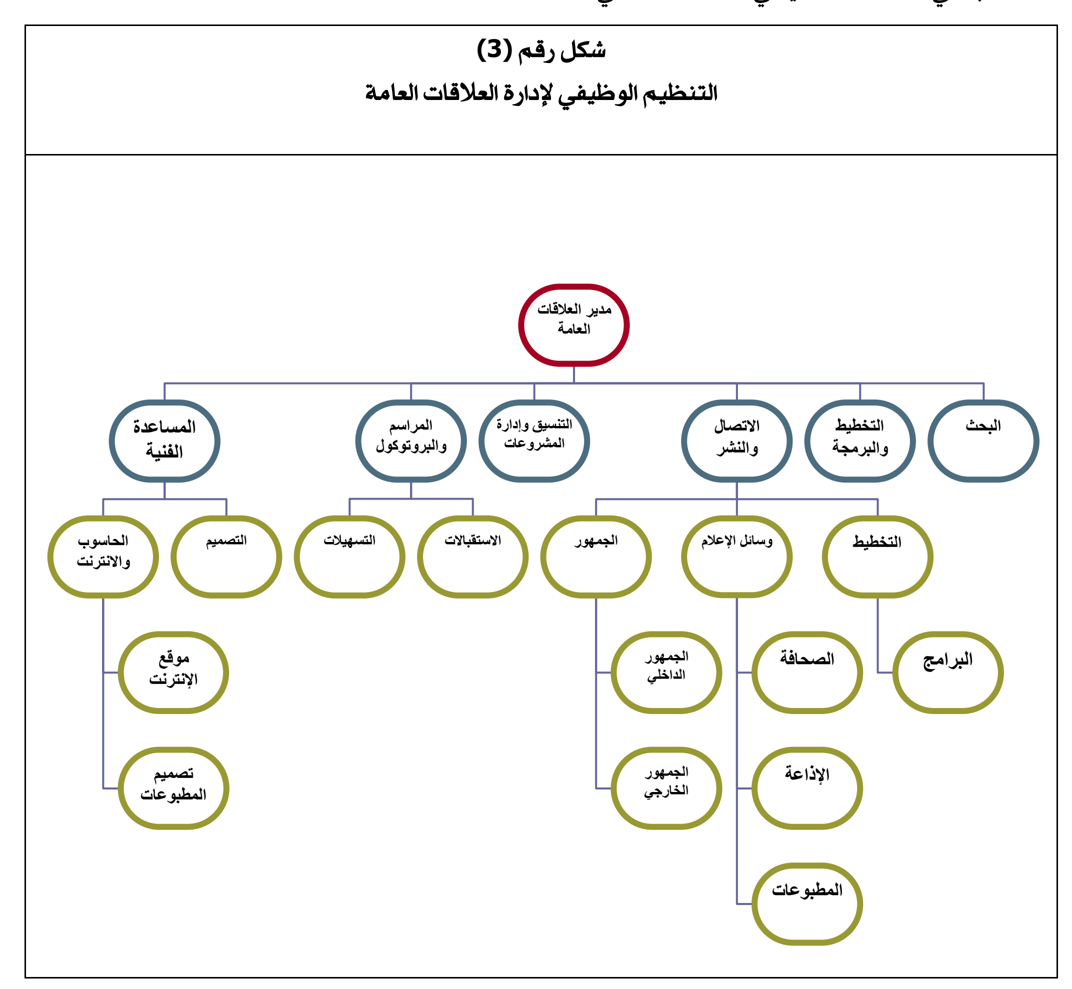


ثانياً: التنظيم الوظيفي:

يقوم على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب نوعها، مثل: نشاط النشر، النشاط البحثي، النشاط التخطيطي، النشاط الاتصالي ... .

شكل رقم (3)

التنظيم الوظيفي لإدارة العلاقات العامة



ثالثا: التنظيم المختلط (الوظيفي الاتصالي)

هذا التنظيم يجمع بين الأسلوبين السابقين، إذ يهتم بتوزيع الأنشطة على أقسام، وتنبثق منها وحدات تتفرع حسب فئات الجمهور.

الفصل الثالث

نظام وعملية العلاقات العامة

- نظام العلاقات العامة
- عملية العلاقات العامة
  - أولاً: البحث (الدراسة)
  - ثانياً: التخطيط والبرمجة
  - ثالثاً: تنفيذ البرامج (التنسيق والاتصال)
  - رابعاً: متابعة وتقييم البرامج (تقييم، ورقابة)

نظام العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة نظاماً متكاملاً، إذ أن ممارستها تتم وفقاً لأربعة أنشطة رئيسة، تمارس بشكل متكامل، ولإضفاء المزيد من الفهم لهذه العملية يجب تناولها كنظام متكامل.

ويقصد بالنظام: مجموعة من الوحدات أو النظم الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات ارتباط متبادل، وتسعى لتحقيق هدف أو عدة أهداف.

والعلاقات العامة كنظام يمكن تحديده في مجمل المدخلات المعلوماتية، والفكرية، والبيئية، والمشكلات، والقرارات والسياسات والمتغيرات التي تعد المادة الأساسية لعملية العلاقات بدءاً بالبحث ومن ثم بناء الخطط والبرامج، وتنفيذها، وكل ذلك يخضع لعملية المتابعة، التي تتضمن عملية التقييم، وفي النهاية تتمثل المخرجات بتحقق الأهداف.

في ضوء ذلك يمكن تحديد خصائص نظام العلاقات العامة بما يلي: [64]

(1) يتسم نظام العلاقات العامة بالديناميكية، بين المدخلات، والأنشطة "عناصر العملية" والمخرجات في إطار النظام العام (العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والمجتمع).

(2) هناك تأثير متبادل بين عملية العلاقات العامة والمتغيرات البيئية.

(3) تمثل المدخلات نقطة البداية في تشغيل النظام.

(4) تمثل إيجابية أو سلبية المعلومات الراجعة (المرتدة) أو رجع الصدى مدى فاعلية النظام.

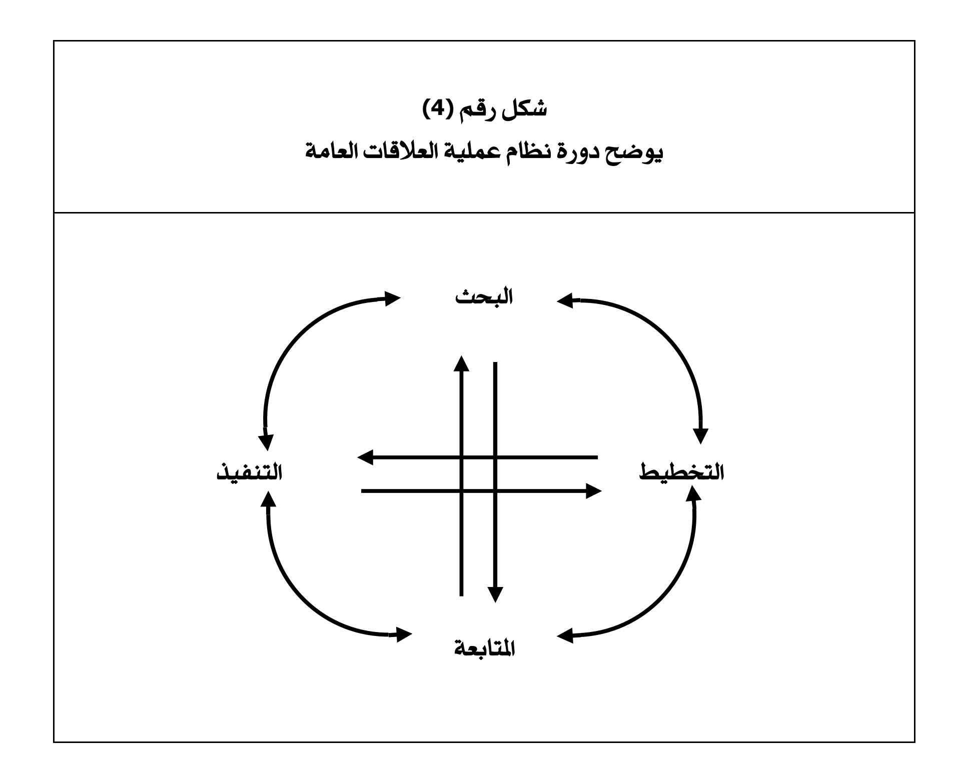
(5) تمثل عملية العلاقات العامة (البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة) نظاماً فرعياً يعمل وفقاً للمتطلبات الكلية للنظام (العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والمجتمع).

(6) ترتبط عناصر النظام الفرعي (العملية) فيما بينها بعلاقة اعتماد متبادل، من خلال علاقة الارتباط والتداخل واعتماد كل عنصر على الآخر، من أجل تحقيق أهداف النظام الكلي.

(7) والتعامل والنظر إلى النظام ككل يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر إيجابية، مما لو تم التعامل والنظر إلى الأنظمة الفرعية كنظام منفصل.

ومما سبق يمكن تناول نظام العلاقات العامة الجزئي على أنه: البحث، والتخطيط، والتنفيذ والمتابعة، وترتبط هذه الأنشطة (العناصر) فيما بينها بعلاقة ارتباط وتكامل، ويمكن تسمية

هذا النوع من العلاقة بالاعتماد المتبادل، ويطلق على هذا النظام اسم العملية، والعملية تعني: نظاماً متكاملاً، يحتمل وجود نقطة للبداية، ولكنه لا يحتمل نقطة للنهاية، وهو بذلك يمثل دورة لا متناهية، والشكل التالي يوضح طبيعة علاقة الارتباط والاعتماد المتبادل بين هذه العناصر:



شكل رقم (4)
يوضح دورة نظام عملية العلاقات العامة

عملية العلاقات العامة

إن ما يجري داخل المؤسسة (سواء كان إيجابياً أم سلبياً) غالباً يتطلب تدخل العلاقات العامة بواحد أو أكثر من أنشطتها الأربع الرئيسة (عملية العلاقات العامة)، لتحقيق الأهداف. بدءاً من عمليات الاستطلاع، وجمع المعلومات بالوسائل البحثية المتعددة لجمع المعلومات اللازمة؛ لبناء الخطط والبرامج العلاجية (التصحيحية) لمعالجة نقاط الضعف وإدارة التحديات، والمخاطر والتهديدات، أو البرامج البنائية (الوقائية) لتعزيز نقاط القوة، واستثمار الفرص المتاحة، ومن ثم تنفيذ الخطط والبرامج التي تم التخطيط لها في ضوء المعلومات التي توفرت خلال الأنشطة البحثية، وإدارتها بما تمتلكه العلاقات العامة من مهارات وقدرات ومعارف فائقة. كل الأنشطة السابقة يرافقها نشاط التقييم، ويتضمن عدة أنشطة فرعية مثل التقويم، والرقابة، لضمان سير العمل وفقاً للأساليب المهنية والعملية المتعارف عليها.

على الرغم من أن نظام العلاقات العامة نظاماً متكاملاً، إلا أننا عندما نحتاج لدراسة نظام معين، فإن علينا تفكيك وحداته أولاً، ودراستها بشكل مستقل، وفصل المتغيرات التي ترتبط بها قدر الإمكان، ليتسنى لنا فهم أسلوب وطريقة عمل كل عنصر من عناصره، وفي المرحلة التالية يتم إعادة تجميع هذه العناصر ليتم فهم العملية بصورتها الكلية. وفيما يلي عرض تحليلي لعناصر عملية العلاقات العامة:

1. البحث
2. التخطيط
3. التنفيذ
4. المتابعة

أولاً: البحث (الدراسة)

تمثل المعلومات مصدراً أساسياً لعمل العلاقات العامة، فهي لا تستطيع أن تعمل في ظل غياب نظام لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط وبناء الاستراتيجيات، فبتوفر المعلومات يمكن الوصول إلى حالة المعرفة أو اليقين، والتقليل من حالة عدم التأكد، وتعد البحوث التي تجريها العلاقات العامة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات.

تعتبر البحوث التي تجريها العلاقات العامة بشكل مستمر إحدى أبرز الركائز التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها، وتأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها المحددة، كما تعتبر أيضا بمثابة المجس

لاتجاهات الرأي العام بكافة أنواعه، والمستكشف للغموض الذي يكتنف القضايا والأحداث الجارية، كما أن لها أهمية بالغة في تخطيط وبرمجة أعمالها.

وتعرف بحوث العلاقات العامة بأنها "تلك الدراسات التي تعتمد على الدراسة الشاملة، والرصد والتحديد لعلاقات المؤسسة، من أجل بناء الخطط التوجيهية، ووضع برامج مستقبلية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة الجماهير المتنوعة، وتحليل الأساليب الاتصالية شكلاً ومضموناً، ودراسة الوسائل الاتصالية الداخلية والخارجية". [65]

والأهم من هذا كله أنها تسهم بشكل واضح في التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والكشف عن إشارات الإنذار المبكرة، التي تنبئ بوقوع طارئ ما؛ لأن "للعلاقات العامة مميزات خاصة في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالقضايا والمشكلات، وذلك من خلال اتصالاتها الداخلية والخارجية، كما أن لديها حساسية كبيرة تجاه التحديات الخارجية، والقدرة على الربط بين الأفكار".[66]

أهمية بحوث العلاقات العامة

لبحوث العلاقات العامة أهمية كبيرة، لأجل تخطيط البرامج البنائية (الوقائية) والبرامج العلاجية (التصحيحة) وتزداد أهمية البحوث عندما تنفذ لتحقيق أهداف ترتبط بالوقاية من المخاطر، وتسمى البحوث التنبؤية التي تهدف إلى الوقاية من الأزمات، والاضطرابات، والأحداث الطارئة والمخاطر عموما، "فحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكرا، يصبح من اليسير تحديد الحلول المناسبة لمنع انفجارها، والتحرك لمواجهتها. وتعد البحوث ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالمشكلات، من خلال التقاط المعلومات والشائعات، التي قد تؤدي إلى انفجار الأزمة، أو حدوث اضطرابات في العلاقة بين المؤسسة وأي جمهور من جماهيرها.[67]

وفي مرحلة ما قبل الأزمة يمكن تحديد ثلاثة مستويات من مؤشرات حدوث الأزمة: أولها: وجود خلل وظيفي ضئيل متكرر الحدوث، ولكنه لا يمثل خطورة، إنما يشكل إشارات تحذيرية بوجود خلل محدد ينبغي الاهتمام بتصحيحه، ثانيها: إنكار المشكلات عندما يتم التعرف عليها، مما يزيد من تفاقمها وزيادة تراكم الأخطاء، وثالثها: سيطرة الخوف والقلق والتوتر، وظهور نوع من الصدام داخل المؤسسة".[68] هذه المراحل لا يمكن اكتشافها، أو التعرف عليها أو على أي من مؤشراتها بدون إجراء البحوث، كما أن "التخطيط البحثي قصير المدى يساعد في درء الصعاب، والمشكلات التي تعترض المؤسسة، وتقلل من جودة خدماتها".[69]

وتعتبر بحوث العلاقات العامة في كثير من الأحيان بحوثاً تنبؤية؛ لا تختلف عن تلك البحوث التي تجرى بهدف التنبؤ بالأزمة، أو تلك البحوث الاستطلاعية، أو ما تسمى "ببحوث الرأي العام" التي تستهدف التعرف على اتجاهات جماهير المؤسسة نحوها، وهذه البحوث من شأنها أن تكشف عن:

1. خلل موجود.

2. أخطاء في ممارسة الأنشطة.
3. اتجاهات جماهير المؤسسة.
4. رجع الصدى (ردود أفعال الجماهير تجاه تصرفات المؤسسة).

كل ما سبق من شأنه أن يقدم مؤشرات، أو إنذارات بقرب حدوث أمر ما. وذلك "عن طريق الحصول على الحقائق والمعلومات بالتقصي الشامل والدقيق للمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها بشكل موضوعي، يسهم في التنبؤ الدقيق بالظواهر والمشكلات والأحداث المستقبلية، وبما يساعد الإدارة في الوصول إلى قرارات عملية وواقعية ورشيدة".[70]

أنواع بحوث العلاقات العامة:

1. البحوث الوصفية .
2. البحوث التنبؤية .
3. البحوث الاختبارية .
4. البحوث التطورية (التتبعية) .
5. البحوث الاستطلاعية (الاستكشافية) .

الهدف من إجراء بحوث العلاقات العامة:

1. التنبؤ بالأزمات.
2. وضع الخطط والبرامج.
3. وضع بدائل حلول للمشكلات .
4. التعرف على جودة وكفاءة الأداء.
5. تدعيم الثقة بين الجمهور والمؤسسة.
6. التقليل من تكلفة الوقت والجهد والمال.
7. قياس أثر تجاوب الجمهور مع الخطط والبرامج.
8. الكشف عن الشائعات المتداولة بين الجماهير المختلفة.
9. التعرف على اتجاهات الجمهور، وتقييم هذه الاتجاهات.
10. المبادرة باقتراح خطط وبرامج وسياسيات تسهم في تطوير المؤسسة.
11. الكشف عن مشكلات أو صراعات أو خلافات قائمة أو مؤشرات دالة عليها.

أدوات جمع البيانات (الأدوات البحثية)

1. المقابلة (المقننة وغير المقننة)
2. الملاحظة (المقننة وغير المقننة)
3. صحيفة الاستقصاء (الاستبيان)
4. المطالعة (القراءة، والمشاهدة، والتصفح).
5. تجريب البرامج والأنشطة ضمن نطاق ضيق.
6. صحيفة التحليل (تحليل المضمون، تحليل الحالة).

مصادر معلومات بحوث العلاقات العامة

1. الكتب .
2. المطبوعات .
3. مواقع الإنترنت .
4. سجلات الاجتماعات.
5. وسائل الإعلام الجماهيري.
6. التقارير السنوية والشهرية .
7. أساليب الأداء المهني للعاملين.
8. الإحصاءات الخاصة والعامة.
9. الجمهور (الداخل والخارجي) .
10. المقابلات، والخطب، والتصريحات.
11. الاتصالات التطوعية (الشكاوي والاقتراحات).

هذه المصادر ليست مصادر المعلومات الوحيد للمؤسسة، فكل ما من شأنه أن يساعد في الوصول لمعلومات أياً كانت قيمتها، يمكن اعتبارها مصدراً للمعلومات لا يمكن تجاهله.

إن واقع إجراء البحوث يتسم بالضعف الشديد في المؤسسات العربية، فنادراً ما تجد مؤسسة تعتمد على هذا الأسلوب في بناء برامجها، إذ تشير إحدى الدراسات التي أجريت على الجامعات الفلسطينية والمصرية، أن (95%) منها لا تعتمد على البحوث في جمع المعلومات، والمفارقة أن (70%) من العاملين في مجال العلاقات العامة بنفس الجامعات لديهم اتجاهات إيجابية نحو إجراء البحوث، وهذا الأمر يقودنا إلى الحديث عن الصعوبات التي تواجه العلاقات العامة عند جراء البحوث، وتتمثل أهمها في: ضعف أو قلة المخصصات المالية لإجراء البحوث. وعدم اهتمام الإدارة العليا بنتائجها.

ثانياً: التخطيط والبرمجة

عادة ما يسير العمل في المؤسسة بعناية شديدة، وفقاً لسيناريو معد مسبقاً، يحدده برنامجها الأساسي، ومجموعة الخطط التي تشمل كل نطاقات العمل، مع وجود خط سير واضح لكل مرحلة من مراحل العمل بتلك الخطط، والنظام الإجرائي يأخذ مكانه الاعتيادي، وتكون التوقعات والتطلعات واقعية في ضوء الخطة المحددة".[71] كما أن إتقان وضع الخطة يحمي المؤسسة من حالة عدم الفهم"[72] خاصة في الأوقات غير العادية والطارئة.

ويعتبر التخطيط أساساً للإدارة الناجحة، فالإدارة الناجحة هي التي تعتمد في تنفيذ برنامجها على خطط واضحة، ومحددة المعالم، وطبقاً لجدول زمني دقيق، لضمان نجاح أعمال المؤسسة، والتقليل من احتمالات الخطأ والفشل؛ لذلك، فقد اتخذ التخطيط مكانة بارزة بين أنشطة العلاقات العامة، الذي غالبا ما يبدأ "بجمع المعلومات، وبحث المشكلات، ثم بناء الخطط على

أساس واقعي، بالاعتماد على البحوث والدراسات".[73] والبحوث عادة ما تساعد العلاقات العامة على استشراف المستقبل، ما ينعكس بالإيجاب على جودة خطط وبرامج العلاقات العامة، "فمستشار العلاقات العامة يشبه المستكشف إلى حد بعيد أثناء عملية التخطيط، فهو يستطيع أن يحدد موقع المؤسسة في محيطها بدقة، وإلى أين سيصل موقعها في الفترة المقبلة، ومتى ستصل إلى ذلك الموقع، وبشرط ألا يكون مستشار العلاقات العامة متهوراً أو معصوب العينين".[74]، فالشرط الأساسي لمدير العلاقات العامة كي يكون قادراً على ممارسة عمله بشكل مهني هو أن يكون هادئا ويتمتع برؤية مستقبلية واسعة، ويدرك ما يدور حوله.

إذاً "لمرحلة البحث أهمية كبيرة في تصميم خطط وبرامج العلاقات العامة"[75] وتنفيذها وتقييمها، فالعلاقة بين كل من البحث والتخطيط هي علاقة تكاملية، "فطبيعة أنشطة العلاقات العامة تسعى إلى التنبؤ، والتخطيط والتعرف على طبيعة الجمهور، وسمعة المؤسسة، وهذا بدوره يحتاج إلى قسم للبحوث والتخطيط".[76] فوجود قسم للبحوث والتخطيط في إدارة العلاقات العامة، إنما يدل على مدى الاهتمام الذي توليه لهما.

وعملية التخطيط في العلاقات العامة لها بعدان: الأول بنائي (وقائي)، والثاني علاجي (تصحيحي)، فالتخطيط البنائي (الوقائي) أو الاعتيادي [كما يسميه البعض] يعتمد على رؤية المؤسسة، والمكانة التي ترغب بالوصول إليها بعد فترة من الزمن. أما التخطيط العلاجي، كالتخطيط لمعالجة آثار الأزمات، أو المشكلات.

إن "التخطيط الإداري الاعتيادي، يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة؛ كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات وأبعاد الأزمة. أما التخطيط للقضايا، فإنه لا يحتاج إلى تضافر كل هذه الجهود".[77] إذ تكفي جهود العلاقات العامة منفردة للتخطيط لإدارة سمعة المؤسسة، غير أن تجميع جهود مختلف الجهات النشطة في المؤسسة يتركز في النهاية لخدمة الخطة الأساسية للمؤسسة.

وتتميز العلاقات العامة بالقدرة الفائقة على التخطيط، خاصة التخطيط للطوارئ، لأنها "تتميز بتركيز التفكير في تحديد وتوضيح المشكلات، وتقديم مؤشرات واضحة لها، وتساعد في العمل من خلال تحديد جدول زمني محدد". وتعتمد العلاقات العامة في بنائها لخططها وبرامجها على إحدى مدرستين، هما: مدرسة المعاينة، ومدرسة البرامجية:[78]

المدرسة الأولى: مدرسة المعاينة: تعتمد على رجع الصدى للبرامج المتنوعة للعلاقات العامة، والتي تعتمد على البديهة الحادة، وتعتمد أيضا على مستشار العلاقات العامة، الذي يمثل الإنذار الأول للمشكلات التي تطرأ على المؤسسة يوما بعد يوم.

المدرسة الثانية: مدرسة البرامجية: هي تلك المدرسة التي تفترض أن العمل يعتمد على خريطة برامجية دقيقة، تعتبر الطريقة الوحيدة لفعالية الأداء، وتساعد الإدارة في معرفة ما يفعله مستشار العلاقات العامة طوال الوقت بوضوح.

لا ينبغي أن يفهم من هذا، أن عبء التخطيط يقع على عاتق العلاقات العامة وحدها، بل إن هناك جهات وإدارات أخرى يُفترض أن تقدم خططاً فرعية، تتضمن أدوارها وإمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، التي من الممكن الاستفادة منها، وعند الشروع في عملية التخطيط ينبغي أن تكون العلاقات العامة مدركة تماما لرسالة، وغرض ورؤية المؤسسة.

نظراً لأن كثير من المؤسسات لا تهتم بعملية التخطيط عموماً، إلا أن ذلك لا يمكن اعتباره مبرراً عملياً لامتناع العلاقات العامة عن التخطيط لأنشطتها وبرامجها، خاصة فيما يتعلق بالبرامج البنائية (الوقائية)، التي "تستغرق الوقت الأطول، لأنها غالبا ما ترتبط بأهداف العلاقات العامة على المدى الطويل، وهي برامج مستمرة تتصل بالسياسة العامة، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل".[79]

أسباب إهمال التخطيط: [80]

(1) عدم وضوح الوعي بمعرفة التخطيط أو عدم التخطيط إذا وجد.
(2) الرضى بالواقع الوظيفي وحدوث نوع من التراخي والركون نتيجة لذلك.
(3) عدم وجود ترابط وانسجام بين القياديين والأفراد بشكل كامل وهذا أهم الأسباب بعدم ربط العمل الروتيني اليومي بالعمل الاستيراتيجي.
(4) عدم وضوح الرؤية للمستقبل القريب والبعيد.
(5) البيروقراطية المركزية بحيث تظل العقول أسيرة أوامر فقط لتنفيذها.

وفي النهاية يمكن تعريف التخطيط بأنه مرحلة التفكير والمكتوب، التي تسبق التنفيذ، لتحديد ما هو مطلوب الوصول إليه، وكيف، وبأي الأساليب يتم ذلك، وبواسطة من، وأين، وذلك لفترة زمنية مقبلة ومحددة. [81] وينقسم التخطيط إلى تخطيط استراتيجي، وتخطيط عملياتي (تكتيكي - تشغيلي - تنفيذي)

(أ) التخطيط الاستراتيجي: [82]

هو العملية التي من خلالها تري المؤسسة مستقبلها وتطور تكتيكات لتحقيق هذا المستقبل. وهو العملية المنظمة والتي من خلالها تتفق المؤسسة وتبني الالتزام وسط كل ذوي العلاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاطي مع البيئة المحيطة. [83]

وهو عملية تتكون من خطوات، وتبنى على تساؤلات على النحو التالي:

- من أنت .
- أين أنت .
- أين تريد الذهاب .

- كيف ترغب في الوصول إلي هناك .
- متى ترغب بالوصول .
- من سيقوم بذلك .
- كم يكلف كل ذلك .

التحليل الاستراتيجي:

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بتحديد نقاط قوتها وضعفها، من أجل تحليل البيئة الداخلية، وفي نفس الوقت تعمل على تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات أو المخاطر أو التحديات التي تواجهها، من أجل تحليل البيئة الخارجية. وتتم هذه العملية من أجل تحديد الاستراتيجيات أو القضايا الجوهرية التي ينبغي العمل عليها خلال الفترة المقبلة، والتي لا تقل عن عام واحد.

وبعد هذه العملية تتضح تماماً الاستراتيجيات (القضايا الجوهرية)، وبعدها يتم اختيار الاستراتيجيات التي ينبغي العمل عليها وفقاً للأولوية، إذ تقتضي المهنية عدم العمل بكل الاستراتيجيات، لأن ذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على جودة المخرجات، وهذا يساعد أيضاً في تركيز العمل باتجاهات واضحة ومحددة، ووفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف.

نموذج (1) التحليل الاستراتيجي لإدارة علاقات عامة

خارجية / داخلية	الفرص	التهديدات (المخاطر ـ التحديات)
	1. حاجة السوق المتزايدة لخدمات مؤسستنا 2. العاملين بحاجة للعمل في أجواء الود والألفة 3. الجمهور بحاجة لمعرفة المزيد عن مؤسستنا 4. المؤسسات المنافسة فيها نقاط ضعف كثيرة 5. وسائل الإعلام ترغب بتغطية فعاليات 6. المؤسسات العاملة في مجالنا.	1. وسائل الإعلام تتأهب للهجوم على مؤسستنا 2. للمنافسين حضور أكبر في وسائل الإعلام 3. جمهورنا غير راض عن خدماتنا 4. عدم استقرار الأوضاع الأمنية في البلد 5. جمهور المؤسسة لا يطالع منتجات ع ع 6. سيادة الأجواء الحزبية في مؤسستنا 7. الوصول للجماهير المحتملة ضعيف جدا
نقاط القوة 1. علاقاتنا مميزة مع الجمهور الداخلي 2. نمتلك موارد مادية ممتازة 3. لدينا كادر بشري ممتاز 4. لدينا شبكة علاقات مميزة 5. لدينا فهم واضح لطبيعة عمل المؤسسة		
نقاط الضعف 1. احترام وتقدير الإدارة العليا لنا ضعيف جدا 2. تضارب في الاختصاصات بين العاملين 3. الشخصانية تتغلب على المهنية في إدارتنا 4. سوء استخدام الموارد المتوفرة لدينا 5. المصالح الشخصية تغلب على المصالح العامة		

بعد تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، يبدأ فريق التخطيط الاستراتيجي بفهمها جيداً، ومن ثم استخلاص الإستراتيجيات (القضايا الجوهرية) إما على هيئة سؤال في البداية، ويكون الجواب هو الإستراتيجية، أو بشكل مباشر بتحديد الإستراتيجية، على النحو التالي:

استراتيجية (1) استثمار نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة

السؤال:

كيف يمكن استثمار علاقات المؤسسة المتميزة بجمهورها الداخلي (نقطة قوة) في سد الحاجات المتزايدة للجمهور لمعرفة أكثر حول المؤسسة (فرصة).

الجواب (الاستراتيجية)

إشراك الجمهور الداخلي للمؤسسة بكافة مستوياته الإدارية في تقديم المعلومات للجمهور.

استراتيجية (2) استثمار نقاط القوة لتقليل حجم/تاثير التهديدات.

السؤال:

كيف يمكن استثمار مواردنا المالية القوية (نقطة قوة) في مواجهة الحضور المرتفع لمنافسينا في وسائل الإعلام (تهديد).

الجواب (الاستراتيجية)

زيادة معدلات الإنفاق على النشاط الترويج (الإعلان، والنشر، وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي) لمواجهة المنافسين.

استراتيجية (3) التغلب علي نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة.

السؤال:

كيف يمكن أن نقلل من قلة احترام الإدارة العليا للعلاقات العامة (نقطة ضعف) باستثمار رغبة وسائل الإعلام بتغطية أنشطة المؤسسات العاملة في مجال عملنا (فرصة).

الجواب (الإستراتيجية)

زيادة التركيز على استقطاب وسائل الإعلام لتغطية فعاليات مؤسستنا.

استراتيجية (4) التقليل من نقاط الضعف لتجنب التهديدات.

السؤال:

كيف يمكن أن نخفض من غلبة المصالح الشخصية للموظفين على مصالح المؤسسة (نقطة ضعف) في التقليل من ضعف مؤسستنا في الوصول للجماهير الخارجية (تهديد).

الجواب (الإستراتيجية)

زيادة الحوافز للعاملين الأكثر نجاحاً في إرضاء جمهورنا عن خدماتنا.

الاستراتيجيات (القضايا الجوهرية)

إذاً نخلص في نهاية عملية التحليل إلى عدد غير محدد من الاستراتيجيات، قد يكون أربع أو سبع أو عشرون ... ، وتصبح الآن هذه الاستراتيجيات بمثابة القضايا الجوهرية للعلاقات العامة، ولكن ينبغي تحديد أولويات العمل على هذه القضايا، وحسب الحاجة الأكثر إلحاحاً، والطريقة المتبعة في ذلك، هي اجتماع فريق العمل في مجموعة بؤرية، أو حلقة عمل نقاشية لتحديد الأولويات. وفيما يلي سنفترض أننا بحاجة لاختيار استراتيجية أو قضية واحدة فقط للعمل عليها من بين الاستراتيجيات التالية:

1. إشراك الجمهور الداخلي للمؤسسة بكافة مستوياته الإدارية في تقديم المعلومات للجمهور.
2. زيادة معدلات الإنفاق على النشاط الترويج (الإعلان، والنشر، وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي) لمواجهة المنافسين.
3. زيادة التركيز على استقطاب وسائل الإعلام لتغطية فعاليات مؤسستنا.
4. زيادة الحوافز للعاملين الأكثر نجاحاً في إرضاء جمهورنا عن خدماتنا.

في هذه المرحلة يتم التفكير في تحديد معايير تحديد الأولوية (الأهمية) فعلى سبيل المثال يمكن تحديدها على النحو التالي:

1. التكلفة المالية للتنفيذ.
2. قدرات فريق العمل على تنفيذ الاستراتيجية.
3. مدى الانسجام مع مهمة ورؤية ورسالة المؤسسة.
4. مدى حاجة المؤسسة للعمل على قضية دون أخرى.
5. ما الأهم بالنسبة لنا، العمل على الصعيد الداخلي، أم الخارجي.

ولنفترض أن فريق العمل توصل إلى أن: "زيادة معدلات الإنفاق على النشاط الترويج (الإعلان، والنشر، وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي) لمواجهة المنافسين". هي القضية ذات الأولوية القصوى، وهنا تأتي خطوة تالية، تتمثل في تحديد الأهداف.

تحديد الأهداف

هناك نوعان من الأهداف: [84]

أهداف طويلة المدى (غايات) (عامة)

تتسم بالعمومية، وتتحقق على المدى الطويل، قد خلال أشهر، أو عام، أو أكثر، ويجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى. مثال: تحقيق حضور وانتشار واسع للمؤسسة وخدماتها في وسائل الإعلام.

أهداف قصيرة المدى (خاصة)

هي النتيجة المرغوب الوصول إليها على المدى القصير، وتسهم في تحقيق الغاية، وهي في الغالب كمية وتتصف بما يلي:

- محددة .
- واقعية .
- قابلة للتحقق .
- قابلة للقيـــاس .
- محكومة بوقت محدد.

قواعد كتابة الأهداف

1. يساهم في تحقيق جزء من الغاية.
2. كل هدف مستقل عن الآخر، وغير متداخل فيه.
3. تصف التغيير الذي سيتحقق ولا تصف العمل نفسه.
4. أن تكون واقعية وقابلة للتحقق فترة المخطط الاستراتيجي .

أمثلة لأهداف قصيرة المدى (خاصة) للغاية: تحقيق حضور وانتشار واسع للمؤسسة وخدماتها في وسائل الإعلام:

1. زيادة المساحة المنشورة عن المؤسسة في وسائل الإعلام إلى **10.000** كلمة في الأسبوع بنهاية عام **2008**.
2. زيادة الزمن المذاع عن المؤسسة في محطات الإذاعات المحلية إلى **20** دقيقة في الأسبوع بنهاية عام **2008**.
3. الوصول إلى **5000** مستهلك جديد في المناطق النائية من قطاع غزة بنهاية شهر أكتوبر **2007**.
4. زيادة عدد المقالات المنشورة عن المؤسسة إلى **20%** عن العام السابق بنهاية عام **2007**.

وبعد تحديد الأهداف قصيرة المدى، تسهل عملية بناء برامج ومشاريع وأنشطة العلاقات العامة المساعدة في تحقيق غاياتها، التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي حددتها لنفسها، والتي تعمل بدورها على تحقيق غاية العلاقات العامة نفسها (بناء سمعة المؤسسة)، وهذه الغاية إن تحققت فإن العلاقات العامة تكون قد أسهمت في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها والغرض من وجودها، وبذا تكون قد ساعدت المؤسسة على النجاح.

بعد التوصل للأهداف بعيدة المدى (الغايات) يمكن القول أن العلاقات العامة توصلت لبرامجها الأساسية التي ستعمل عليها خلال فترة زمنية قادمة، ثم تكون قد حددت الأهداف قصيرة المدى التي يتم)عادة) ترجمتها إلى مشروعات، وأنشطة، ويتم عرضها في جدول يسمى بالجدول التنفيذي، الذي يساعد على تنظيم الخطة الإستراتيجية.

وفي هذه المرحلة نكون قد وصلنا لما يسمى بالمشروعات والأنشطة التي يجب تنفيذها خلال الفترة المقبلة، ويتم جدولتها ضمن الجدول التنفيذي للخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة، الذي يتضمن: تحديد المسؤوليات، وتوقيتات البدء والانتهاء من كل نشاط، والموارد المطلوبة، وقد لا يكون مفصلاً، إذ تترك عملية التفصيل وهناك أكثر من جدول يمكن للمخطط أن يختار من بينها قبل البدء في عملية التنفيذ:

نموذج (2)

جدول تنفيذي للخطة الإستراتيجية

الغاية (1)

الهدف(1)

الهدف (2)

البرامج/المشاريع/الأنشطة	التوقيت		المسئولية	الموارد أو التكلفة
	البدء	الانتهاء		

الغاية (2)

الهدف(1)

الهدف (2)

البرامج/المشاريع/الأنشطة	التوقيت		المسئولية	الموارد أو التكلفة
	البدء	الانتهاء		

الغاية (3)

الهدف(1)

الهدف (2)

البرامج/المشاريع/الأنشطة	التوقيت		المسئولية	الموارد أو التكلفة
	البدء	الانتهاء		

الغاية (4)

الهدف(1)

الهدف (2)

البرامج/المشاريع/الأنشطة	التوقيت		المسئولية	الموارد أو التكلفة
	البدء	الانتهاء		

الغاية (5)

الهدف(1)

الهدف (2)

البرامج/المشاريع/الأنشطة	التوقيت		المسئولية	الموارد أو التكلفة
	البدء	الانتهاء		

نموذج (3) خطة تنفيذية للبرنامج السنوي للعلاقات العامة

#	البرامج/المشاريع/الأنشطة	المسئولية	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
1													
2													
3													
4													
5													

(ب) التخطيط العملياتي (تكتيكي - تشغيلي - تنفيذي)

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الاستراتيجي، تكون القضايا الجوهرية، أو الاستراتيجيات، والغايات والأهداف قد تحددت بشكل واضح، حيث تظهر في هذه المرحلة الحاجة لترجمة هذه الأهداف إلى برامج، ومشروعات وأنشطة، وهذا ما يسمى بالتخطيط العملياتي، الذي يبدأ بتجميع كل المعلومات المتوفرة حول القضية أو الهدف المراد العمل عليه.

قبل الشروع في التعرف على تقنيات التخطيط العملياتي أو بصورة أخرى تخطيط البرامج والمشروعات والأنشطة، ينبغي الإشارة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في التخطيط لها.

أولاً: البرنامج:

يعد البرنامج عبارة عن مجموعة من المشروعات المترابطة والتي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية[85] للعلاقات العامة.

ثانياً: المشروع

يعتبر المشروع مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى، تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع (تلك التي سبق تحديدها بعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي).[86]

وفي الغالب تحضر العلاقات العامة (سنوياً) أكثر من مشروع، هذه المشروعات بمجموعها تشكل ما يسمى بالبرنامج، أي البرنامج الذي ستحتكم له العلاقات العامة طوال سنة مقبلة.

والـمُخرج النهائي لهذه المرحلة يتمثل في خطة تنفيذية، للسنة الأولى، تظهر الأهداف القياسية قصيرة المدى، التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة، والتي تقود إلى تحقيق الغايات، والتي يمكن قياسها، أو بمعنى آخر، تجيب الخطة التنفيذية على الأسئلة التالية: [87]

الجواب	السؤال
البرامج/المشروعات/الأنشطة.	(1) ماذا يجب أن نفعل لتحقيق الأهداف المحددة؟
المسئول/الجهة المسئولة.	(2) من سيقوم بذلك؟
تاريط الإنجاز (البدء والانتهاء).	(3) متى؟
الموارد المطلوبة/الموازنة التقديرية.	(4) ماذا نحتاج لتحقيق ذلك؟
مؤشرات قياس الأداء.	(5) كيف سنتأكد من تحقق الإنجاز؟

أما لإطار المنطقي للمشروع فيجيب على الأسئلة التالية: [88]

الجواب	السؤال
(الغرض العام للمشروع)	(1) لماذا يتم تنفيذ المشروع؟
(النتائج والأهداف)	(2) ما هو المتوقع أن يحققه المشروع؟
(الأنشطة)	(3) كيف سيحقق المشروع هذه النتائج؟
(الإفتراضات)	(4) ما العوامل الخارجية الهامة لنجاح المشروع؟
(مصادر التحقق)	(5) أين يمكن الحصول على المعلومات التي نحتاجها في تقييم النجاح؟
(المدخلات/الموارد)	(6) ما هي الوسائل اللازمة
(الموازنة).	(7) كم سيكلفنا المشروع ؟
(الشروط القبلية)	(8) ما الشروط اللازمة توافرها قبل بدء المشروع

عناصر المشروع:

القاعدة الأساسية في المشروع هي: كيف تقنع من يمتلك صلاحية الموافقة على المشروع (الإدارة العليا، أو جهة التمويل) بجدواه وأهميته، وضرورة تنفيذه، من خلال الكلمات والجمل والفقرات. إذ لا يكفي أن تكتب مشروعاً، بل يجب أن تكون مقنعاً في كتابتك، استناد تخطيط المشروع على دراسة وتحليل الواقع، واستطلاع آراء الجمهور، وإشراكه، يساعد أكثر في عملية الإقناع. ويتكون المشروع غالباً من العناصر التالية: (ليس بالضرورة على المشروع ان يتضمن جميع هذه العناصر)

الغلاف:

يحتوي على اسم المؤسسة وشعارها، والإدارة التي أعدت المشروع، واسم الشخص الذي أعده، والجهة الموجه إليها، واسم المشروع، وفي أسفل الصفحة يكتب الغرض من المشروع، وتكلفته التقديرية، وتاريط تقديمه.

المقدمة (خلفية):

قبل الشروع في كتابة المشروع، يبدأ كاتبه بعرض خلفية يوضح فيها: واقع المشكلة أو القضية التي صمم المشروع للتعامل معها، والفئة المستهدفة ووضعيتهم، وكيف تعاني من هذه المشكلة، أو كيف تتأثر بالقضية، والأسباب التي أدت إلى الوصول لهذه النقطة التي دفعت لتصميم هذا المشروع، ويقدم إشارة للأثر الذي سيحدثه المشروع في الفئات المستفيدة.

فكرة المشروع

يتم عرض فكرة المشروع (باختصار) كما يتخيله كاتب المشروع، ويمكن أن يضمنها أبرز الفوائد المتحققة من وراء تنفيذه. والمطلوب من هذه الجزئية إعطاء الجهة المقدم إليها المشروع فكرة واضحة ومختصرة عن المشروع بأكمله.

مبررات المشروع

يعمل كاتب المشروع على عرض المبررات التي تم تصميم المشروع بناء عليها، وغالباً ما يكون لهذه المبررات بالغ الأثر إما على ممول المشروع، أو على صاحب صلاحية الموافقة على المشروعات بالمؤسسة. وهنا تبرز الحاجة للتركيز على المهمة الأساسية للجهة المقدمة للمشروع.

النتائج المتوقعة(مخرجات المشروع)

يتم استعراض مخرجات المشروع، وماذا سيتحقق، بالفعل بعد تنفيذ المشروع، ويتم وصف كيفية استفادة الفئات المستهدفة من المشروع، وكيف سينعكس ذلك عليهم.

توقيت ومدة تنفيذ المشروع

في هذه الخطوة يتم تحديد : [89]

- الموعد الذي سيبدأ فيه تنفيذ المشروع.
- الفترة الزمنية التي يجب أن يتم خلالها تنفيذ كل خطوة من خطوات المشروع.
- الفترة الإجمالية المقدرة لتنفيذ المشروع بأكمله.

أسلوب تنفيذ المشروع

وهنا يتم سرد سلسلة خطوات العمل اللازمة لتنفيذ مختلف مراحل المشروع، وهذه تعتمد على طبيعة الإستراتيجية التي وضع البرنامج من أجل تطبيقها. [90]

الغايات والأهداف:

تكتب الغايات (الأهداف العامة) للمشروع، باختصار (في سطرين أو ثلاث، ويفضل أن تكتب الأهداف على شكل نقاط محددة، وواضحة، وتراعى فيها معايير كتابة الأهداف، وينبغي أن تنسجم تفاصيل الخطة وبرامجها مع الأهداف المحددة، أو بعبارة أخرى: يجب أن تنطلق برامج الخطة من أهدافها. وتصاغ الأهداف بجمل مثبتة، ومباشرة، وإقران الهدف المطلوب تحقيقه بالجهة المستهدفه، وتوقيت إنجازه، ووصف التغير المطلوب إحداثه، وفيه يتم وصف ما ستكون عليه الأمور بعد تحقق الهدف. ويتم عرض الغايات (الأهداف العامة) أولاً، ويليها عرض الأهداف الخاصة.

الجمهور المستهدف:

يحرص كاتب المشروع على عرض بيانات وخصائص وطبيعة الجمهور المستهدف، وأسباب استهداف هذا الجمهور، التي من شأنها أن تساعد على تحقيق مزيد من الإقناع للممول أو للإدارة العليا.

وسائل الاتصال:

يتم تحديدها بناء على طبيعة البرامج، فأحيانا تكون وسائل الاتصال الشخصي أو الجمعي أكثر جدوى من وسائل الاتصال الجماهيري. وعند اختيار وسائل محددة يتم تبرير هذا الاختيار.

الاحتياجات (الموارد المادية والبشرية والوقت):

تحديد الموارد المتاحة أو تلك التي ستتاح وقت تنفيذ الخطة، وتنقسم إلى:

- الموارد المادية: مجمل الاحتياجات التي سيتم استخدامها لتنفيذ الخطة، كالأدوات، والمعدات، والأجهزة ... .
- الموارد البشرية: مجموع الأشخاص المؤهلون لتنفيذ النشاطات المحددة في المشروع، من إداريين، وفنيين، ومتخصصين، وأحياناً تحتاج المؤسسة لكادر بشري من خارج المؤسسة.

الأنشطة:

تحديد الجدول الزمني لتنفيذ أنشطة المشروع، فعند استعراض الأنشطة، يفضل عرضها ضمن جدول زمني لإنجاز كل نشاط.

تحديد وسائل المتابعة والتقييم

تتم هذه المرحلة من خلال تحديد وسائل وأدوات وطرق التقييم المستخدمة، وتحديد مؤشرات القياس التي سيتم التقييم وفقاً لها، وذلك لضمان الحصول على النتائج المحددة للمشروع.

وقد تكون عملية التقييم بتفويض منفذي البرامج وتقديم التقارير اليومية، أو من خلال إدارة مركزية لتنفيذ بنود الخطة، أو تقييم نهائي عند نهاية الخطة ...، ويتضمن هذا البند تحديد آلية الرقابة على صرف النفقات.

الموازنة:

الموازنة هي برنامج مفصل لنفقات المشروع، والإيرادات المتوقعة، وهي الترجمة المالية للاحتياجات، والأنشطة التي تنوي إنجازها.

هنـاك نـوعين مـن الموازنـة، الأول: الموازنـة العامـة للمؤسـسة، وهـي دائمـاً تكـون ممتـدة لـسنة ميلادية، تبدأ من الأول من يناير حتى نهاية شهر ديسمبر. والثـاني: موازنـة البـرامج، أي أن لكـل برنامج موازنة مستقلة، يتم إعدادها بناء على متطلبات الخطة أو البرنامج نفسه.

ترجع ضرورة اهتمام العلاقات العامة بالمسائل المتعلقة بإعداد وتنفيذ الموازنة إلى كونها إحدى أهـم الوسـائل الـتي تـستخدمها المؤسـسة في تحقيـق الـشفافية الـتي تعـد إحـدى أهـم القواعـد المحاسبية. ولكون الموازنة العامة تقدم إما للمستثمرين، أو الممـولين، أو الجمهور، فإنها ينبغـي أن تصاغ في قالب مقنع، ويحقق الهدف من إعدادها.

قـد يختلط مفهـوم الموازنـة بمفهوم الميزانيـة لـدى الكـثيرين، فالموازنـة هـي تقـدير للإيـرادات والنفقات، أما الميزانية (الحساب الختامي) فهي عبارة عن تقريـر مـالي لما تم إنفاقه على أوجه الإنفاق المتعددة، وما تم تحصيله من إيرادات.

كتابة الموازنة العامة:

نموذج (4) جدول موازنة المشروع

البند	عدد الوحدات	السعر	المجموع	ملاحظات
النفقات الجارية				
رواتب وأجور				
مكافآت				
أتعاب مستشارين				
أتعاب مدربين				
مجموع				
النفقات التشغيلية				
مواصلات				
مشتريات				
أجرة مكان				
أجرة أجهزة				
مجموع				
النفقات الرأسمالية (الاستثمارية)				
أجهزة ومعدات ...				
مكاتب ومقاعد وأرفف ...				
مجموع				
المجموع الكلي				

ثالثاً: تنفيذ البرامج (التنسيق والاتصال)

يعد التخطيط العملياتي مسئولاً عن طريقة سير الأعمال اليومية للنظام، والوظائف الروتينية التي تنجز أثناء العمل لخدمة أهدف النظام، وتندرج مسؤولية التخطيط العمليّاتي ضمن مسؤولية الإدارات الدنيا، بحيث تكون لها مشاركة فعّالة في عملية التخطيط.[91]

وهنا تأتي عملية توزيع المهمات على المنفذين، من أشخاص أو إدارات، وتوضع الأهداف الخاصة بالإدارات والأقسام، وبهدف ربط الأهداف الخاصة بالعامة. ويركز على وضع الخطط الخاصة بالإدارات، وتحديد عمل الإجراءات الخاصة بالأقسام، ومتابعة الخطط المعتمدة، وتغذية الإدارة العليا بالمعلومات، ومتابعة تقييم الموظفين داخل إدارتهم، ومتابعة سير العمل حسب ما هو مجدول له.

وتعتبر عملية تنفيذ ما تقوم به الإدارات والأقسام وموظفيها لربط الأعمال المنفذة وفقاً للخطط التكتيكية أو التشغيلية بالخطة الاستراتيجية لضمان سير العمل كما تم التخطيط له.

فريق العمل والمسئوليات

تحديد مسؤوليات تنفيذ النشاطات المتضمنة في المشروعات والبرامج، أي تحديد من المسئولين والعاملين في المؤسسة سيقوم بتنفيذ أنشطة ومشروعات البرنامج، ويتم اختيارهم انطلاقا مما يلي:

- طبيعة النشاط.
- المسئول المخول بصلاحية تنفيذ ما يتطلبه النشاط، وذلك حسب لائحة الصلاحيات المعتمدة في المؤسسة،.
- مؤهلات وكفاءات وخبرات الأشخاص الذين سينفذون النشاطات.
- مقدرة كل منهم على إنجاز الخطوات المحددة له في البرنامج في الوقت المطلوب.

والهدف من ذلك إيضاح توزيع المسئوليات وتحضير قائمة توزيع المهمات التي تحدد لكل مسئول، والخطوات المطلوب منه تنفيذها ضمن إطار البرنامج العام.[92]

و يتم تحديد درجات المسؤولية بدقة لكل الأفراد المشاركين في تنفيذ نشاطات المشروع، وذلك وفقاً لكفاءات وقدرات وخبرات وتجارب وصلاحيات المنفذين.

ترتيب الأولويات:

أحياناً تكون نشاطات البرامج أو الخطة أو المشروع مترتبة على بعضها البعض، لذا يجب البدء بالأنشطة الأكثر ضرورة للتنفيذ.

يـذكـر أنـه عنـد إعـداد الخطـة الإسـتراتيجية للعلاقـات العامـة يجـب بنـاء مـا يـسمى بالجـدول التنفيذي لعام بأكمله، والتي تهدف بالأساس إلى تنظيم العمل.

ويمكن لكل إدارة أن تعد لنفسها جدولاً تنفيذياً لمدة عام كامل على النحو التالي:

نموذج (5) جدول تنفيذي للخطة السنوية

#	البرامج/المشاريع/IIIII الأنشطة	المسئولية	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
1														
2														
3														
4														
5														

ومن الجدول التنفيذي السنوي يمكن بناء جدول تنفيذي لكل دورة تشغيلية، وقد تكون الدور عبـارة عـن نـصف عـام، أو أربـع أشـهر، أو شـهر واحـد، أو جـدول تنفيـذي لنـشاط أو مـشروع أو برنامج بعينه، وفيما يلي نموذج لجدول تنفيذي لمشروع يستمر لمدة سبعة عشر يوماً:

نموذج (6) جدول تنفيذي لنشاط

#	النشاط	المسئولية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																			
2																			
3																			
4																			

كما ويمكن للإدارة أو لفريـق العمـل أو لمنفـذ بمفـرده أن يـصمم جـدولاً تنفيـذياً لـمدة أسـبوع، (خمس أيام عمل ، من السب، حتى الأربعاء) على النحو التالي:

نموذج (7) جدول تنفيذي أسبوعي

اليوم	النشاط	المسئولية	المخرجات (النتائج) (الأثر)
السبت	•	•	
	•	•	
	•	•	

اليوم	النشاط	المسؤولية	المخرجات (النتائج) (الأثر)
الأحد	•	•	
	•	•	
	•	•	
	•	•	
الاثنين	•	•	
	•	•	
	•	•	
	•	•	
الثلاثاء	•	•	
	•	•	
	•	•	
	•	•	
الأربعاء	•	•	
	•	•	
	•	•	
	•	•	

وتصل عملية التحديد لأن يمكن للمنفذ بمفرده أن يعد جدولاً تنفيذياً يومياً، على النحو التالي:

نموذج (8) جدول تنفيذي يومي

المهمة	التوقيت		مكان التنفيذ	النتيجة /الأثر	ملاحظات
	البدء	الانتهاء			

رابعاً: متابعة وتقييم البرامج (تقييم، ورقابة)

يعتبر التقييم امتداداً للأنشطة البحثية، ويمارس بشكل مستمر، وبدون انقطاع، وذلك للتعرف على جودة الأداء خلال تنفيذ برامج العلاقات العامة، والكشف عن الانحرافات في تنفيذ الخطة، والأخطاء والسلبيات، ونقاط الضعف، والكشف عن التهديدات والتحديات والمخاطر التي تواجه عملية التنفيذ، بما يساعد على تصحيح الأوضاع، وإعادتها إلى المسار السليم، الذي سبق وأن خطط له.

يتركز الهدف الأساسي لعملية التقييم في الحصول على معلومات حول طبيعة الأداء، والنتائج التي أسفرت عنها، وللوقوف على الإيجابيات ونقاط القوة، من أجل تعزيزها واستثمارها.

وتعتبر عملية تقييم الأداء وقياس كفاءة أعمال العلاقات العامة مسألة ليست سهلة، بل يعتبرها البعض أنها في غاية الصعوبة، وذلك نظراً لتفاعل وتقاطع أعمال العلاقات العامة مع أعمال إدارات أخرى بالمؤسسة، وفئات وقطاعات عديدة من الجماهير الداخلية والخارجية. إلا أن قياس جودة الأداء يمكن أن تقاس بالاعتماد على منهج تحليل النظم، الذي يهتم بتحليل وقياس برنامج للعلاقات العامة بشكل متكامل، وليس وفقاً لكل نشاط مستقل، وذلك في ضوء مراعاة المتغيرات البيئية، بالإضافة للمنافسين. من خلال الاعتماد على المراجعة الدورية والشاملة للنتائج الكلية في ضوء الأهداف، والتنظيم، والمضمون، وقياس النتائج، والرقابة.

أهداف تقييم برامج العلاقات العامة: [93]

(1) التأكد من فعالية وجودة الأداء.
(2) التعرف على نقاط القوة والضعف.
(3) التأكد من كفاءة فريق التنفيذ.
(4) التأكد من تحقق الأهداف وفقاً للخطة.
(5) التعرف على معيقات ومشكلات التنفيذ، وأسبابها.
(6) التأكد من درجة الالتزام بالمعايير المهنية عند التنفيذ.
(7) التأكد من درجة الالتزام بالمعايير العلمية عند التخطيط.
(8) التعرف على مدى مناسبة وسائل الاتصال لتحقيق الأهداف.
(9) التعرف على مدى استجابة الجمهور لبرامج العلاقات العامة.
(10) التعرف على درجة تعاون الإدارات الأخرى في عملية التنفيذ.

أدوات التقييم

(1) صحيفة الاستقصاء (القياس) .
(2) المقابلة:
   1 مقابلة مقننة .
   2 مقابلة غير مقننة .

(3) الملاحظة:.

1 ملاحظة مقننة .

2 ملاحظة غير مقننة .

(4) التجربة والمشاهدة .

(5) دراسة الحالة ,

(6) نموذج المقارنة بالمقاييس.

أساليب تقييم برامج العلاقات العامة:

(1) المقاييس الكمية:

كثير من برامج العلاقات العامة تضع لنفسها أهدفاً كمية، هذه الأهداف يسهل قياس أثرها أو نتيجتها. أما بالنسبة لتقييم أداء العلاقات العامة بشكل عام، فإنه يمكن بالكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنشطة العلاقات العامة وارتفاع عدد الأسهم، مثلاً، أو بزيادة الإقبال على خدمات أو سلع المؤسسة، وعدد الزيارات والخطابات والدعوات التي تلقتها ... .

(2) المقارنة بالمقاييس:

كثير من أعمال العلاقات العامة لا يمكن قياسها كمياً، ففي هذه الحالة فإن هناك حاجة لوضع مقاييس أو معايير قياسية يمكن على أساسها تقييم أداء نشاط العلاقات العامة، مثل: معايير مهنية العاملين في مجال العلاقات العامة، وعددهم وحجم الأنشطة، والشكاوي والعملاء. ودرجة التكامل بين نشاطات العلاقات العامة والإدارات الأخرى، الخ.

(3) التقدير الشخصي:

هناك بعض العوامل المرتبطة بالأداء، والعلاقات، والمهارات، والمعارف لا يمكن قياسها، هذه العوامل تخضع للتقييم والمتابعة فقط من خلال التقدير الشخصي، وهذا أمر مسموح به في حالة تمتع الشخص القائم بعملية التقييم بالخبرة والمعرفة والمهنية الكافية، وهذا ما يسمى بالحدس، فإن طول الخبرة والتجربة تعطي صاحبها نظرة ثاقبة للأمور، ورؤية واسعة، ومن العوامل التي لا يمكن قياسها إلا بالتقدير الشخصي: مدى تعاون الإدارة في تحقيق الأهداف، العلاقة مع قادة الرأي، والجماعات الضاغطة والمؤثرة، ما يتعلق بمهارات العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة للعلاقات العامة.

ويعتبر الرأي العام وقياس التغير الحاصل له كأثر لبرامج العلاقات العامة، أهم المقاييس التي تعتمدها العلاقات العامة في عملية التقييم، بالإضافة للتطور والزيادة الحاصلة على صعيد الإنتاج، وسلاسة وسهولة تدفق المعلومات للجمهور، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة في الوصول إليه، ودرجة فهم الرأي لرسائل ومضامين العلاقات العامة.

الفصل الرابع

دور العلاقات العامة

في إدارة التحديات المعاصرة

- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
- دور العلاقات العامة في إدارة القضايا والمشكلات
- دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية
- دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التطوير والتغيير
- دور العلاقات العامة في تجنيد الأموال (التمويل)
- دور العلاقات العامة في صناعة واتخاذ القرار

على اعتبار أن المؤسسات تعتبر جزء أساسي من النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، والثقافي للبلد، فإنها تتعرض مثلها مثل المكونات الأخرى للمجتمع بالتطورات والتغيرات والتحديات التي يتعرض لها ويعاني منها، ولكون العلاقات العامة ذات طابع إنساني، وإطار اجتماعي فإنها تستجيب لها في الحال، وذلك من أجل التكيف معها من ناحية، ومن أجل تكييفها مع المؤسسة من ناحية ثانية. وهذا ما يسمى بتكيف العلاقات العامة مع الظروف القائمة في المجتمع، والجزئية التالية من هذا الكتاب ستناقش مجموعة من أبرز هذه التحديات، كإدارة الأزمات، وعمليات التفاوض، وإدارة التغيير، وإدارة القضايا والمشكلات، ... الخ.

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

الأزمة حقيقة واقعة، لا يمكن إنكارها، ولا يمكن التنصل منها، فإنكارها، والتنصل والهروب منها يعتبر فشلاً، وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيئ إلى أسوأ، "فإذا تم تجاهل الأزمة فإن وضعية المؤسسة ستصبح أكثر سوءا".[94]

من النادر أن تجد مؤسسة عربية لديها برنامج أو خطة لإدارة الأزمات، وبذلك فهي تهدر الكثير من الجهود التي بذلتها طوال سنوات وجودها عندما تتعرض لأزمة ولا تستطيع إدارتها بالاعتماد على خطة معدة مسبقاً، "فمعظم المؤسسات تنفق أموالاً طائلة، ووقتاً طويلاً في بناء سمعتها ومنتجاتها أو خدماتها، ولكن القليل من هذه المؤسسات تبني لنفسها خطة أو برنامجاً لإدارة الأزمات لحماية نفسها من أضرار الأزمة".[95] مما يعرضها للتهديد والخطر الشديدين.

للعلاقات العامة عدداً كبيراً من الأدوار داخل المؤسسة، وتعمل في أكثر من اتجاه، فالتعامل مع المشكلات، وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات، من أهم الأدوار التي تقوم بها، إضافة إلى دورها وجهودها المستمرة في التنبؤ بالأزمات، والحرص على عدم وقوعها، وذلك من خلال التخطيط للمستقبل، وتقدير النتائج وتقييم السياسات. "ويتسع مفهوم العلاقات العامة المعاصر؛ ليشمل دوراً لها في إدارة الأزمات والكوارث، بل إن دورها أثناء الأزمات والكوارث من أكثر الأدوار فاعلية، وأكبرها تأثيراً في أية مؤسسة، مهما تعددت اختصاصات تلك المؤسسة أو اختلفت أغراضها عن غيرها".[96]

وكما أشير في بداية هذا الكتاب، أن أصل نشأة العلاقات العامة كان مرتبط بالأزمات، والأحداث الطارئة، ونظراً لأن الأزمات أصبحت كثيرة الحدوث في عصرنا الحالي، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

تعريف الأزمة:

هناك بعض التعريفات التي ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر:

- حدث غير مرغوب فيه يهدد بخطورة الوجود المستمر للمنظمة.[97]
- مهددة للأعمال وإذا لم يتم التعامل معها فسوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر .[98]
- وقت غير مستقر أو حالة خوف عند تغيير جذري وشيك الحدوث.
- أي تصرف أو فشل في العمل يتداخل بوضوح مع الوظائف التي تنفرد بها المنظمة وتعيق أعمالها ولها تأثير شخصي ضار ملحوظ على غالبية العاملين، أو هي أكثر الأمور قدرة على تغيير الانطباع أو الصورة الذهنية للمنظمة.[99]
- حادث خطير، يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له".[100]

مما يسبب خللاً وارتباكاً شديدين في النظام المؤسسي بأكمله، مما قد يؤدي إلى فناء المؤسسة بالكامل في حالة فشلها في التعامل مع الأزمة، وإدارتها بشكل سليم، إذ يُنظَر إليها على أنها:

نقطة تحول مثيرة وعنيفة في حياة المؤسسة، بعد أن يتغير نظامها، أو يتأثر بشكل أو بآخر، وأية مؤسسة لا تعد نفسها للتعامل مع الأزمة وإدارتها، فإنها بالضرورة توقع نفسها في مخاطرة غير محسوبة النتائج.[101]

وتزداد حدة هذه المخاطرة أكثر عندما لا يتم اتخاذ عامل الوقت بعين الاعتبار، فالأزمة تتضمن ثلاث خصائص، هي:

- المفاجأة :

تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة، فالأزمات غالباً تنشأ فجأة بدون مقدمات، وأحياناً تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع أزمة ما، وأحياناً أخرى تكون هناك أزمات موجودة فعلياً ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام، تسمى أزمات كامنة، وهي معروفة مسبقاً، ولكنها بحاجة لمؤثر كي تنفجر. ومعظم الأزمات التي تعاني منها فلسطين هي أزمات من النوع الأخير ، تحتاج فقط لمثير كي تنفجر. [102]

- السرعة

فأكثر ما يسود إدارتها هو ضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرارات، على العكس مما كان يحدث في الماضي، "ففي الماضي كانت إدارة الأزمات تعني التعامل مع الصحافة، ووسائل الإعلام، وتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة، وكان لدى المؤسسة متسع من الوقت للحصول على الحقائق، وهذا كان من شأنه أن يسمح بعقد عدة اجتماعات مع المستشارين، وعندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية، تصدر التصريحات

والبيانات التي تشرح ما حدث بالضبط، وذلك بالطريقة التي تريدها، أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة خلال دقائق معدودة من خلال الإشاعات التي يتم إطلاقها، أو المعلومات المضللة التي يمكن أن تنشر خلال ثواني معدودة من خلال الإنترنت مثلاً، وفي هذا العصر الذي أصبحت فيه صناعة المعلومات لا تعني فقط تقديم الأخبار، وإنما أصبح الأسرع في تقديمها هو من يحصل على الريادة، فأيام التأكد من الحقائق والحصول على المعلومات من أكثر من مصدر للتأكد من صحتها قد ولت".[103]

- التهديد

تحمل الأزمة في ثناياها تهديداً إما لكل مكونات النظام، أو لإحدى مكوناته فقط، وفي كلتا الحالتين يزداد التهديد والخطر ما لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب، هذه التهديدات توصف بالمدمرة، فهي تشكل تهديدات للبنية الأساسية، وليس لقضايا عرضية.

العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة

للتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة، فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة، من الجوانب التالي:

وظائف العلاقات العامة، وعمليتها، من جانب، ومراحل الأزمة، ومراحل إدارتها من جانب آخر، على النحو التالي:

- وظائف العلاقات العامة: البناء (الوقائية) ـ العلاج (التصحيح)
- عملية العلاقات العامة: البحث ـ التخطيط ـ التنفيذ ـ المتابعة.
- مراحل الأزمة: ما قبل الأزمة ـ حدوث الأزمة ـ ما بعد الأزمة .
- مراحل إدارة الأزمة: اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة ـ الاستعداد والوقاية. احتواء الأضرار والحد منها ـ التعلم واستعادة النشاط.

يلاحظ أن هناك ارتباط بين كل هذه العناصر، والإجراءات، والمراحل، فالأزمة غالباً ما تسير خلال مراحلها الثلاث، ومراحل إدارتها الأربع، مساراً يتطلب تدخل العلاقات العامة بواحد أو أكثر من أنشطتها، لتحقيق أهداف عديدة، أهمها هنا:

- توقع الأزمات المقبلة، أو التخفيف من آثارها في حالة حدوثها،
- أو استعادة النشاط بعد انتهاءها، وستتضح كيفية وتفاصيل وطبيعة هذا التدخل من خلال تحليل الشكل التالي رقم **(5)** فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسة عملية العلاقات العامة، وتأديتها لوظائفها أثناء مراحل الأزمة وإدارتها،
- أو بالتعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة، ومدى اعتبارها وسيلة وقائية، ودورها في التخطيط،

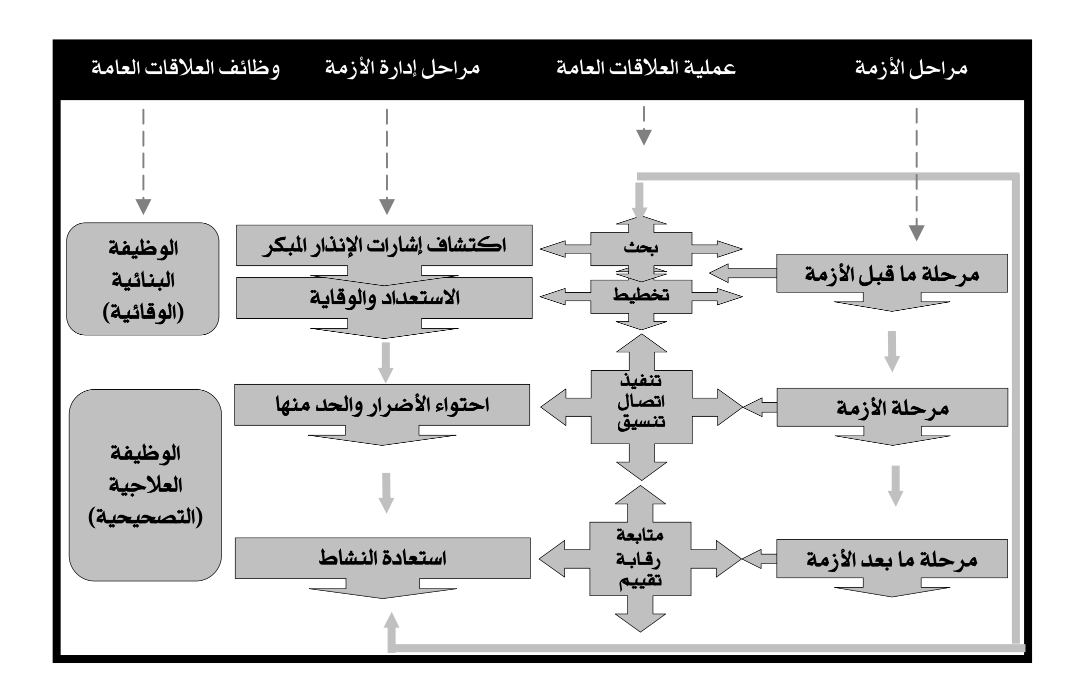
- والعلاقة بين التنفيذ في العلاقات العامة ومرحلة إدارة الأزمة،
- وعلاقة المتابعة (التقييم) في العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الأزمة، ومدى اعتبارها إجراءاً تصحيحياً.

فالتخطيط لإدارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن التخطيط المهني والفعال يحتاج إلى مشاركة فعالة من العديد من الإدارات بالمؤسسة.[104]

شكل رقم (5)

العلاقة بين مراحل الأزمة وعملية العلاقات العامة

ومراحل إدارة الأزمة، وعلاقة ذلك بالوظائف



إدارة الأزمات والمفاهيم القريبة منها

قد يبدو أن هناك تشابه فيما بين القضية والأزمة، إلا أن عامل الوقت هو الفارق الوحيد بينهما، "فالأزمة عادة ما تأتي بسرعة، وتحتاج للتحرك السريع، لأن العمل يتم تحت ضغط الوقت، ولا توجد معرفة كافية لبناء القرارات والتصرف بناء عليها، أما القضية، فعادة ما تسمح ببعض الوقت للتفكير فيها، ولتحليل الموقف، واتخاذ القرارات بهدوء أكثر من وقت الأزمة، فحينها يمكن تحديد الاستجابات المناسبة، والاتصالات المناسبة، ووضع برامج الحماية المناسبة.[105] "وتشترك الأزمة والقضية في أن كليهما مرتبطة بثقافة المؤسسة، التي تمثل المفتاح

الرئيس في الوقاية، سواء من القضايا، أو من الأزمات، وتعمل على تداركها قبل أن تصيب المؤسسة".[106]

الأزمة ليست هي نفسها المشكلة، ولا هي الخلاف، ولا القضية، ولا الكارثة، فهي أعمق وأشمل في المفهوم والاصطلاح، وهي أكثر خطورة، لذا فإنه من الضروري على المؤسسات ومُستخدِميها ـ وعلى رأسهم العلاقات العامة ـ أن يستوعبوا الفروق بين الأزمة والمفاهيم التي قد يختلط معناها أو مفهومها بالأزمة، ومن هذه المفاهيم: المشكلة، والصراع، والكارثة، والنزاع، والتهديد، والحادث، والخلاف ...، حيث إن "مفهوم الأزمة أصبح يستخدم في غير موضعه في الكثير من الكتابات، ويجري الخلط بين مفهومها وغيرها من المفاهيم الأخرى المشابهة لها، إلا مدى وجود أزمة يشترط شرطين لكي يمكن الإقرار بأن ما يجري هو عبارة عن أزمة، إذ يجب أن يتعرض النظام كله للتأثر الشديد إلى الحد الذي تختل فيه كل وحدات النظام، أو أحد أجزائه، كما يجب أن تحمل تهديدا مباشرا وصريحا لبقاء المؤسسة، ولاستمرارها، ولكيانها أيضاً.[107]

وتتسم الأزمة بأنها " موقف مفاجئ، يحمل تهديدا مدمرا لإحدى القيم الراسخة للمؤسسة، ولا يعطي وقتاً كافياً لاتخاذ القرارات الصائبة".[108]

إن ذلك الخلط القائم بين مفهوم الأزمة ومفاهيم بعض المصطلحات الأخرى المشابهة، من شأنه أن يضر بالمؤسسة أشد الضرر، دلالة على عدم فهم طبيعة الأزمة. وهذا يستدعي الإقرار بأن ثقافة الأزمة تكاد تكون معدومة في المؤسسات العربية، وينتج عن ذلك إما إدارة فاشلة للأزمة، أو عدم إدارة لها من الأصل، ويتبع ذلك زيادة في قدر المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها، أو انهيار المؤسسة بالكامل، "فهناك عدد كبير من المؤسسات الضخمة في بريطانيا وباقي دول العالم اختفت كليا بسبب إدارتها السيئة للأزمات التي واجهتها".[109] وربما يعود السبب لعدم إدراك أن ما يحدث هو أزمة.

يرى كثير من الباحثين صعوبة تحديد مفهوم واحد للأزمة؛ "لتداخل مصطلح الأزمة مع بعض المصطلحات الأخرى، مثل مصطلح الكارثة ، الفاجعة ، الصدمة ، المشكلة ، الصراع " .[110]

طبيعة الأزمات المؤسسية والسمعة

من المؤكد أن الهيئات والشركات والمنشئات والمؤسسات تتعرض للأزمات التي "تأخذ أشكالاً مختلفة تتراوح ما بين أزمات مالية، وأزمات بسبب كوارث طبيعية، أو نتيجة للصراعات والمشكلات ..."[111] مما يسبب لها الضرر الكبير مالياً ومعنوياً، ويعرضها للمقاضاة، والتعثر، والكثير من الخسائر.

ولا تقتصر الأزمات على دول أو منشات بعينها، وإنما يتساوى الجميع في احتمال حدوثها. وتعرض الأزمة سمعة المؤسسة، وصورتها ـ بل وبقاءها للخطر ـ وتضعها هي وإداراتها والعلاقات العامة فيها أمام اختيار صعب، وغالبا ما يُلقى على عاتق العلاقات العامة مسئولية التعامل مع

الأزمة، والقيام بإجراءات اتصالات الأزمة مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، بما فيها وسائل الإعلام، والرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.[112]

فعندما تصيب المؤسسة مشكلة ما، وتسبب لها صدمة ما، تحاول إيجاد الطريقة الملائمة لتكيف نفسها مع الظروف الجديدة، ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:[113]

(1) ما هي المشكلة؟
(2) كيف يمكن أن تؤثر على المؤسسة؟
(3) ما هو موقف المؤسسة منها؟
(4) ما هي الاتجاهات السائدة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
(5) على من تريد التأثير؟
(6) ما هي الاتجاهات التي تحتاج المؤسسة لتعزيزها؟
(7) ما هي الاتجاهات التي تحتاج لتعديلها؟
(8) كيف يمكن تحقيق ذلك؟
(9) ما هي الرسائل التي تحتاج أن تسلط عليها الضوء؟
(10) متى يمكن أن تحدث تلك التغييرات؟.

وتوجد ثلاث طرق ذكية للتصرف حيال الأزمة، سواء قبل حدوثها أو بعد ذلك، هي:[114]

(1) تجنب الأزمة قبل حدوثها من خلال الوقاية.
(2) التعامل بسرعة مع الأزمات والقضايا منذ بدايتها وقبل تصاعدها.
(3) البحث عن أفضل الطرق لتحويل الأزمة إلى فرصة لصالح المؤسسة.

وينبغي التأكيد ـ هنا ـ على أن مفهوم إدارة الأزمات أصبح عبارة عن "نظام متكامل يعمل كوحدة وظيفية، مهمته التعامل مع الأزمات والمشكلات الصعبة وإدارتها، وذلك من خلال قواعد وأسس نظامية له، وقد أصبحت إدارة الأزمات نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة".[115]

للأهمية والخطورة التي تحملها الأزمة، "فقد بدأت برامج إدارة الأزمات تتزايد في عدد كبير من المؤسسات، في محاولة للتخفيف من حدة الآثار السلبية التي تخلفها، وهي تأخذ عدة أشكال، وقد تطفو على السطح نتيجة لأية ظروف".[116]

ولكن لا ينبغي إغفال أن الأزمة مثلما تحمل آثار سلبية، فإنها تحمل ـ أيضا ــ آثاراً إيجابية من الممكن أن تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة، ولصالح البنية ا لتنظيمية لها، "فهي تساعد على زيادة وضوح الأهداف الرئيسية، واختبار جدوى ومصداقية وقوة تلك الأهداف، وتؤدي إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة في جمع المعلومات، وتحديد البدائل بعد انتهاء الأزمة".[117]

التداخل المهني بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة

تتسع العلاقات العامة وتتنوع في مهماتها تنوعا شديدا، ومع ذلك لا تبدو العلاقة واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة في حالة حدوثها "إلا أن هناك عناصر متداخلة فيما بين العلاقات العامة الاستراتيجية واتصالات الأزمة"[118] فالعلاقات العامة و إدارة الأزمات، علمان مختلفان في الظاهر، وكليهما مهنتان ينتميان لعلمين مختلفين، إلا أن لهما قواعد وأسس وأنشطة وممارسات، تتشابه في كثير من المواضع، وتختلف في أخرى.

فمن خلال دراسة ميدانية أجريت على تحديد العلاقة بين العلاقات العامة والزمة، تم الكشف عن مدى التشابه والتوافق والتكامل والتداخل القائم بينهما، وأثر الأزمة على السمعة. [119] فالاتصال الصادق والفعال قاعدة العلاقات العامة الأساسية، وإدارة الأزمات أيضا تعتمد على نفس القاعدة، وأساسهما التخطيط الذي يبنيان عليه الأنشطة والممارسات المتنوعة التي تحقق الهدف المحدد، والهدف الرئيس للعلاقات العامة هو بناء صورة حسنة للمؤسسة. أما إدارة الأزمات، فإنها تهدف إلى تجاوز الأزمة، والاستفادة منها قدر الإمكان، وإنهائها بأقل الخسائر. وأبرز الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة ـ عادة ـ كنتيجة للأزمة هي إصابة سمعتها بالضرر، واهتزاز صورتها أمام الرأي العام، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في تصحيح هذه الصورة عبر إدارة السمعة.

ومن ناحية أخرى فإن حرص العلاقات العامة على سمعة المؤسسة يدفعها باستمرار نحو اتجاه إيجابي فيما يتعلق بعلاقات المؤسسة مع جماهيرها المتنوعة، مما يقلل من الفرص المتاحة للأزمة للحدوث، كما أن البحوث الاستكشافية تساعدها على تحقيق ذلك، والتي تعتبر في غالب الأحيان بحوثاً تنبؤية تشبه إلى حد بعيد تلك البحوث التي تجرى بهدف التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من أحداث خاطئة في المستقبل.

ومن الجدير بالذكر أن فلسفة الإدارة في القرن التاسع عشر كانت تتجه نحو تحقيق مصلحة الرأسماليين وحدهم، دون النظر لمصالح الجماهير المتعددة للمؤسسة، ولكن هذه الفلسفة تطورت وأصبحت تعترف بمسئوليتها تجاه المستهلكين والعمال والموردين والمتعهدين والمجتمع المحلي والحكومة، وقد برزت هذه الفلسفة بعد أن عانى العالم الكساد الاقتصادي الذي بدأ عام (1929)[120]، مما يشير إلى اشتراك العلاقات العامة في إدارة الأزمة؛ كونها أفضل جهة تحافظ على مصالح المؤسسة وجماهيرها معاً. إذاً، فإن كل مدير علاقات عامة محترف يتعرض للأحداث الطارئة أثناء عمله، وغالباً ما يحتاج للتصرف بشكل عاجل تجاه الأحداث الطارئة وغير المتوقعة ، والكثير من الأحداث الطارئة تحتاج لإدارة العلاقات العامة كي تتعامل معها، أما حالة الأزمة، فإنها تعتبر اختباراً حقيقياً لها، فإما أن تنجح، وتنجح معها المؤسسة، وإما أن تفشل فتفشل معها المؤسسة.[121]

دور العلاقات العامة في إدارة القضايا والمشكلات

تمثل إدارة القضايا و المشكلات إحدى المهمات والمهارات الرئيسة للعلاقات العامة، وتعد استراتيجيات إدارة القضايا والمشكلات غير مختلفة كثيراً عن استراتيجيات إدارة الأزمات، وخصوصاً فيما يتعلق بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا، واتفاق منظري نظرية إدارة القضايا على ذلك، فرواد العلاقات العامة أمثال:(Ivy Lee, Edward Bernays, Carol Byoir, and John Hill) اشتغلوا كمديرين للقضايا والمشكلات عندما كانوا يعملون كمستشارين لرؤساء ومديري الشركات التي كانت تنشد خدماتهم.[122]

وهذا يؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً بأن نشأة العلاقات العامة ارتبطت بالأوضاع الخاطئة التي تتعرض لها المؤسسات.

أولاً: إدارة المشكلات:

تمثل المشكلة صعوبة تواجه المؤسسة، أو الإدارة أو فريق العمل، أو منفذي النشاطات عند الانتقال من مرحلة لأخرى؛ بحيث تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف، أو على الأقل تشكل معيقاً للوصول إليها، أو ربما تؤخره على أقل تقدير، أو قد تؤثر على جودة مخرجاته.

وتحرص العلاقات العامة على تجنيب المؤسسة للمشكلات بأنواعها، فجميع أنشطتها البنائية هي أنشطة وقائية في الأصل، تساعد إلى حد بعيد في الحد من ظهور الأوضاع الخاطئة عموماً، والمشكلات خصوصاً، ولكن المشكلة أمر لا بد منه، وعندما تظهر، فإن العلاقات العامة تستجيب لها على الفور، وتبدأ في العمل على الوصول إلى حلول سريعة وفعالة لها.

المشكلات ليست متشابهه، فقد تختلف في طبيعتها، وتأثيراتها، وأعراضها الجانبية، ولكن الأصل في إدارة المشكلات أو حل المشكلات، هو البحث عن حلول جذرية لها، وليس حلول لأعراضها، فمثلاً، الغياب والتأخر المتكرر عن العمل لعدد من الموظفين، لهو مشكلة في الظاهر، ولكنه من حيث الجوهر فإنه يمثل عرضاً لمشكلة أصلها ضعف الرضى الوظيفي، أو ضعف الانتماء للمؤسسة، أو ضعف حوافز العمل ... الخ، لذا فإن الحلول يجب أن تنصب نحو المشكلة مباشرة وليس على أعراضها.

إن تعرض المؤسسة للمشكلات أمر طبيعي، ولا ينظر إليها على أنها خطر شديد، أو له أثار مدمرة، بل يعتبر البعض أن تعرض المؤسسة للمشكلات يعتبر أحد المؤشرات على أن هناك

نشاطاً يجري في المؤسسة، وحراكاً ودرجة عالية من التفاعل. وأن عدم وجود مشاكل فيه إشارة إلى أن هناك ضعفاً إما في عملية المتابعة، وإما في وجود النشاط المهني الفعال أساساً. أما إذا زادت المشكلات عن المعدلات الطبيعية، وأصبحت سمة أساسية للمؤسسة، فإن هذا يعني أن هناك خللاً كبيراً في النظام أو إحدى مكوناته، قد يكون مؤشراً لأزمة قادمة.

خصائص المشكلة

(1) المشكلة قد تكون جديدة ولأول مرة يتم التعرض لمثلها، وقد تكون قديمة، وتجدد ظهورها مرة أخرى، والفيصل هنا، هو الحلول الإبداعية للمشكلات التقليدية، والمشكلات الحديثة تحتاج لحلول إبداعية أيضاً، وهذا ما تبرع فيه العلاقات العامة، وفقاً لمبدأ العلاقات العامة القائل ب: حلول إبداعية لمشكلات تقليدية.

(2) ومن المشكلات ما هو نادر الحدوث، وهذه المشكلات تصعب إدارتها والتحكم في متغيراتها، على العكس من تلك المشكلات التي يتكرر حدوثها، فإنها تصبح مألوفة للعلاقات العامة، وتستجيب لها بسرعة، ويسهل التعامل معها، ولكنه يمثل أمراً سلبياً للعلاقات العامة، لأنه والحالة كذلك يدل على فشلها في إيجاد حلول جذرية لها.

(3) المشكلات غير ثابتة فهي متغيرة ومتذبذبة في شدتها وخطورتها، فهي تزداد أحياناً، وتتلاشى أحيان أخرى، وتثبت على قوتها وشدتها أحياناً، وهذا أمر عائد لطريقة العلاقة العامة في التجاوب معها.

(4) المشكلة قد تكون مرتبطة بفرد بعينه، أو بإدارة معينة، وقد ترتبط بأكثر من فرد (مجموعة أو فريق العمل بأكمله) أو بأكثر من وحدة إدارية أو إدارة.

(5) المشكلة تقع أثناء الإجراءات التنفيذية، أو في عدم تحقق الأهداف، أي يكون الإنجاز ليس موازياً للجهد المبذول في التنفيذ.

(6) ومن المشكلات أحياناً ما تتوقعه العلاقات العامة، وأخرى لا تتوقعها، ولكن الأصل هو توقعها.

اكتشاف المشكلة:

تظهر المشكلة أو قد لا تظهر، فبعض المشكلات تسمى مشكلات كامنة، لا يتم التعرف عليها إلا من خلال العمليات البحثية والتقيمية للعلاقات العامة، وكلما توفرت المعلومات كلما زادت فرص التعرف والكشف عن المشكلة.

وقد تكون العمليات البحثية تتم في نطاق بعيد نسبياً عن موضوع المشكلة، ولكن بطريقة أو بأخرى تطفو على السطح، ويمكن اكتشافها، إذ ليس بالضرورة أن تكون هي المشكلة بذاتها، ولكن قد تكون مؤشرات تدل على قرب ثورتها.

كما أن التوقيت مسألة مهمة في عملية الكشف عن المشكلة، فأحياناً تكون المعلومات قد توفرت في وقت متأخر عن ظهور المشكلة، وبذا تكون غير ذات أهمية إلا في حالة الاستفادة منها في الوصول إلى حلول. كما أن السرعة في الحصول على المعلومة أمر حاسم في تحديد المشكلة في الوقت المناسب.

ومن الضروري أن تكون المعلومات البحثية دقيقة، وكاملة، وتفصل الواقع الذي يؤدي إلى حدوث المشكلة، وذات مصداقية عالية، حتى يمكن التنبؤ بها أو بقرب حدوثها.

ظهور المشكلة

حالما تظهر المشكلة، تظهر معها الحاجة للإجابة على عدة تساؤلات، حول بواعثها، وأسبابها، والأطراف المرتبطة بها، والمتأثرين والمتضررين منها، والمستفيدين منها، وحدتها، ومدى تعقيدها، وجدتها (جديدة أم قديمة) والنتائج المتوقعة بعد حدوثها ... الخ من الأسئلة المفيدة في تحليلها.

ويتم إدراك المشكلة عند انحراف العمل عن مساره الصحيح، وعدم الالتزام بالخطط والبرامج والأهداف المحددة سلفاً، وعند سيادة أجواء المشاحنة والخلاف، والصراع بين فريق العمل، أو عند تأدية الأعمال بطريقة مختلفة عن المعتاد (بطريقة أقل جودة) أو عند انخفاض إنتاجية إحدى خطوط الإنتاج أو الإدارات، أو من خلال الحصول ارتفاع عدد الشكاوي والمقترحات إما من داخل أو خارج المؤسسة،

تحديد وتحليل المشكلة

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وتعريفها بدقة، ووصفها بوضوح، دون تهويل ومبالغة، ودون إفراط في تضييقها أو تحجيمها، أو إهمال جوانب منها، مع ضرورة التأكد من الإجابة على الأسئلة الستة التي يستخدمها الصحفي عند جمع معلوماته حول الأخبار:

(1) ماذا؟ يحدث ...
(2) من؟ أحدث المشكلة، ومن يرتبط بها ...
(3) متى؟ حدثت أو ستحدث ...
(4) أين؟ حدثت أو ستحدث ...
(5) كيف؟ حدثت أو ستحدث ...
(6) لماذا؟ حدثت أو ستحدث ...

أما ما يتم التعرف عليها، وتحديده عند تحليل المشكلة، فإنه ينحصر فيما يلي:

- ضرورة للتعرف على ماهيتها، وطبيعتها.
- التعرف على النطاق الذي وقعت فيه، وعدم تعميمها على كافة النطاقات.

- التعرف على توقيت ثورتها، سواء طفت على السطح، أم لم تطفوا بعد.
- تحديد الأسباب أو البواعث التي أدت إلى حدوثها.
- تحديد الأفراد الذين تسببوا في إثارتها.
- تحديد المتضررين منها، سواء كانت إدارة أم خط إنتاج، أم أفراد.
- التعرف على درجة ثباتها، أو تفاقمها.
- تحديد ما إذا هناك احتمالات لاتساع نطاقها، ومدى إمكانية إصابة أجزاء أخرى من النظام.
- التعرف عما حصل أو يحصل للنظام عند ظهور المشكلة، والتغييرات التي طرأت أو ستطرأ حال تفاقم المشكلة.
- تحديد ما إذا كان يمكن تجنبها في حال وجود مؤشرات على قرب حدوثها.
- التأكد من مدى قدرة العلاقات العامة على احتواءها والسيطرة والتحكم فيها
- وأخيراً، التساؤل حول الحلول المطروحة لإدارة المشكلة.

<u>إدارة المشكلة</u>

عندما يتساءل الفريق المختص بإدارة المشكلة عن الحلول الممكنة للمشكلة، أو بعبارة أخرى أنسب السبل لإدارتها، يبدأ الفريق تلقائياً بطرح الحلول، ولكن هذه الحلول ينبغي أن تكون وفقاً لأساس مهني، على النحو التالي:

- تشكيل فريق عمل لإدارة المشكلة.
- تعيين قائد، أو ميسر لأعمال الفريق، يكون مسئولاً عن المخرجات النهائية.
- تحديد استراتيجية التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة. وغالباً ما تكون وفقاً لحلقة نقاشية، أو مجموعة بؤرية، أو ورشة عمل.
- يعمل فريق العمل على تحديد الأولويات، والنقاط الجوهرية في المشكلة.
- تحديد البدائل، أو الحلول المقترحة. وينصح هنا بالتطوير وليس بالانتقاد.
- تحليل وتقييم البدائل، ومناقشة مدى مناسبتها لإدارة المشكلة، لأجل التوصل إلى حل قاطع ونهائي لها.
- اختيار أحد البدائل ليكون الخيار الاستراتيجي لحل المشكلة، ويمكن تحديد خيارات احتياطية في حال فشل الخيار الأول.
- بناء خطة لتطبيق هذا الحل تراعي ظروف الأطراف المرتبطة بالمشكلة، وتكلفة تطبيق هذا الحل، والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة أو جماهيرها نتيجة هذا الحل، ومراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والمهنية.

التزام العلاقات العامة بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، يدفعها باتجاه العمل وبشكل دائم على التعاطي والتجاوب الفعال مع القضايا المجتمعية، التي تعتبر مثار اهتمام الرأي العام، وتؤثر على حياته بشكل مباشر أو غير مباشر، لكون الرأي العام والجمهور هو المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة، ولكون المسؤولية الاجتماعية هي الإطار الفكري لعمل العلاقات العامة، ولكون المجتمع يواجه العديد من التغيرات والتحديات، التي تدفع باتجاه تنامي الدور الاجتماعي للعلاقات العامة، الذي يؤكد على ضرورة التعامل مع تلك التغيرات والتحديات على أنها قضايا مجتمعية ملحة.

والقضايا الاجتماعية قد تبدو كامنة في بعض الأحيان، لذلك فهي تحتاج إلى ترويج، وتوضيح، ومساعدة الرأي العام على تبني مواقف محددة تجاهها، وتطوير هذه المواقف كي تمتد لأكبر عدد ممكن من المهتمين، بهدف المساعدة على التخلص من الآثار السلبية التي تنتج عن التغيرات والتحديات التي تصاحبها.

لذلك فقد أصبح لزاماً على العلاقات العامة أن تقدم مساهمتها الاجتماعية متمثلة فيما أصبح يعرف بإدارة القضايا أو حملات التوعية، من خلال الترويج لها، بما تمتلكه من خبرات ومهارات اتصالية، ولتؤدي دورها الاجتماعي في ضوء مسئوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

فالترويج للقضايا المجتمعية (أو الحملات التوعوية) ليس نشاطاً مستجداً على العلاقات العامة فهي أنشطة لها أصول مهنية تاريخية، وكان (**Edward L. Bernays**) أول من تفطن لهذا الأمر عندما مارس العلاقات العامة، كما أن إدارة القضايا تنطلق من نظرية المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها العلاقات العامة كفلسفة لها ممارسة أنشطتها.

فقد فرضت تطورات المجتمع المعاصر أنماطا من المشكلات التي تمثل قضايا عامة مثيرة لاهتمام المجتمع كله، وكلما زاد تطور هذه المجتمعات في المجالات الاقتصادية والصناعية ـ على وجهه الخصوص ـ كلما زادت حدة هذه المشكلات، حتى أصبحت قضايا جماهيرية تمس قطاعات واسعة من المجتمع، وأضحت ـ بالتالي ـ تحظى باهتمام الأجهزة الحكومية والتشريعية والرقابية ووسائل الاتصال. [123]

إن الترويج للقضايا المجتمعية نشاطاً لا يقتصر على نوع محدد من المؤسسات، إذ ينبغي على المؤسسات الربحية وغير الربحية، والحكومية والأهلية ممارستها، فالمؤسسات الربحية مضطرة لممارستها من أجل تحقيق التوازن بين أهدافها الساعية للربح، وبين الاحتياجات القيمية للمجتمع.

غير أن المؤسسات الأهلية أكثر احتياجاً لتنفيذ هذا النوع من الأنشطة، كونها أكثر التصاقاً بقضايا المجتمع، وكون معظمها يعمل من أجل المجتمع بالدرجة الأولى، من خلال اهتماماتها المتعددة، سواء بالقانون، أو بالحقوق المدنية أو السياسية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية...، فمثل هذه المؤسسات في المرحلة الحالية تمارس أنشطتها عموماً، دونما اهتمام بالأبعاد الاتصالية لأنشطتها، وذلك يرجع لعدم اهتمامها بالعلاقات العامة قدر اهتمامها بمضمون أنشطتها، وقدر اهتمامها بالتأثيرات التي تحدثها أنشطتها في الإطار المحدد لها، ومبرر بعض النشطاء في هذا المجال، أن أنشطتهم الإنسانية لا تحتاج للحديث عنها، فهي تلقائياً تثير وسائل الإعلام والرأي العام على حد السواء.

وتتضمن عملية الترويج للقضايا المجتمعية تزويد الصحافة بالموضوعات ذات الاهتمام الجماهيري كالقضايا المرتبطة بشئون الحياة اليومية للمواطنين، كالهاتف والكهرباء والمياه وارتفاع الأسعار، وقضايا الإسكان والتعليم والصحة والرفاه الاجتماعي، والرياضة، والثقافة ... وغيرها من القضايا ذات الاهتمام المجتمعي.

ويتم الوصول إلى الجمهور عامة من خلال النزول إلى الميدان للقاء الجمهور في الشوارع، أو من خلال زيارتهم في البيوت، أو لقائهم في الجوامع والكنائس، أو النوادي والمؤسسات الجماهيرية الأخرى، أو المقاهي أو الدواوين العشائرية والعائلية، أو المصانع والمزارع، أو المدارس أو ساحات المباريات الرياضية والألعاب وغيرها. كما ويتم الوصول إلى الجمهور عامة من خلال المطبوعات ووسائل الإعلام.

أما الوصول إلى الجمهور بشكل منظم من أجل طرح قضايا محددة عليه، فإنه يحتاج أولاً إلى تحديد الفئة المستهدفة التي نرغب بالتواصل معها، وإيجاد وسيلة الاتصال المناسب مع هذه الفئة، ثم عقد لقاءات معها. [124]

إدارة القضية (الحملة)

لا تختلف إدارة القضية كثيراً عن إدارة المشكلة، غير أن القضية غالباً ما تعتبر ذات أبعاد متعددة، وأكثر ارتباطاً بالجمهور الخارجي للمؤسسة، كما أنها لا تصنف ضمن الأوضاع الخاطئة كالمشكلة، وإعداد الخطة التنفيذية للحملة الرامية إلى إدارة القضية تحتاج لجهود أكبر من إدارة المشكلة، وفيما يلي أبرز الخطوات المطلوب الاسترشاد بها عند إدارة القضية:

(1) القضية المطلوب العمل عليها
(2) أسباب العمل على هذه القضية بعينها
(3) الجماهير المرتبطة بالقضية
(4) أثار القضية على الجمهور
(5) كيف يمكن للمؤسسة المساعدة من خلال تناول هذه القضية
(6) تحديد أسلوب وآلية التناول

(7) تحديد فريق العمل الذي سيدير العمل على القضية

(8) تحديد الرسالة التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال تناول هذه القضية

(9) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

(10) تحديد شعار للحملة

(11) تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة

(12) تحديد المؤسسات التي يمكن أن تساعد، أو تلك التي سيتم العمل بالتعاون معها (التشبيك مع الشركاء)

(13) تحديد الفئات أو القطاعات التي قد تتعارض مصالحها معنا

(14) ترتيب كل ما سبق ضمن خطة متكاملة لإدارة القضية.

دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية

هناك سؤالا يحير الكثيرين في المجتمع الحديث ألا وهو : ما هي الطريقة المثالية التي يجب على الناس اتباعها للتعامل مع مشكلاتهم واختلافاتهم ؟ فكل يوم تواجه العائلات والجيران والموظفين والرؤساء والمستهلكين ورجال المبيعات والمحامين والشعوب نفس الورطة أو المشكلة وهي كيفية حصولهم على الموافقة من الآخرين دون الدخول في نزاع أو خصام.[125]

الجواب، بالتفاوض.... فنحن طوال اليوم نتفاوض، بدءاً من التفاوض في المنزل مع الأب والأم والزوجة والأخوة والأبناء حول القضايا الحياتي اليومية، مروراً بالتفاوض أثناء عمليات لشراء والبيع مع أصحاب المحلات والتجار، وصولاً إلى التفاوض في العمل، مع الرؤساء والمرؤوسين والعملاء ... الخ.

كانت الفكرة السابقة عن التفاوض "أنه حرب - أن تكسب أنت ويخسر الطرف الآخر، أو أن يخسر كلا الطرفين- في حالة اليأس من المكسب، ولكن على العكس تماما لا يدخل الفريق المفاوض أو الفرد المفاوض عملية التفاوض إذا لم يضمن تحقيق مكسب ما، ويقوم هذا المنطق الحديث للتفاوض على أن يكسب كلا الطرفان وان يحصلا على أكثر مما يريدانه أو يتوقعانه".[126] فغالبا ما يتصور الأفراد أن التفاوض يتم بين طرفين متصارعين فقط ولكن الحقيقة أن حالات التفاوض لا تقتصر على الصراع والنزاع أو تعارض المصالح والأهداف فقط، وإنما تمتد لتشمل حالات المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة.

ويمكن القول أن ظهور حالات الصراع والنزاع تكون نتيجة لعدم التفاوض أو لعدم فعاليته في حالة حدوثه فالتفاوض يعتبر اقصر الطرق للوصول إلى حلول للكثير من المشكلات وهذه الحلول غالبا ما تكون مرضية للطرفين إذا تم استخدام التفاوض لتحقيق المكسب للجميع.

لم يعد التفاوض والعلاقات العامة في الدول الحديثة مقتصران على نشاط دون نشاط، أو علاقة دون علاقة أخرى، أو على دولة دون أخرى، أو التزام مشروع وتنفيذه دون آخر، بل أصبح فنا التفاوض والعلاقات العامة هما الرابط المشترك لحل كل مسألة مهما كان نوعها، والوصول إلى قاسم مشترك من الاتفاق حول كل مشكلة مهما كان سببها .[127]

وللعلاقات العامة دوراً هاماً في ضمان التفاهم بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، وحُدد التفاهم على أنه عملية متبادلة "فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور واتجاهاته، وفي ضوء ذلك فإن خبير العلاقات العامة ومستشارها هو المفاوض المباشر وغير المباشر في عملية التفاهم والتفاعل وإقامة العلاقات ". [128]

كما أن هناك ثلاثة مهمات أساسية تقع ضمن اختصاص مستشار العلاقات العامة هي: التكيف ونقل المعلومات والإقناع، التي هي أهم الأساليب لفتح الحوار والتفاوض وتبادل الآراء، للوصول إلى القناعة اللازمة لإقامة علاقات ودية سليمة مع جمهورها على اختلاف مشاربه، وهذا لأن العلاقات العامة لها أسلوبها وطابعها لإظهار الأجمل والأفضل، وتسعى لأن تفهم وتفهم.[129]

وهذا يؤكد على أن العلاقات العامة تسعى من خلال عملية التفاوض إلى تأكيد الروابط المتينة مع الأطراف الأخرى لأن "المفاوضات الودية التي تعتمد على الليونة - وهذا ما تنجح فيه العلاقات العامة- تكون غالبا ناجحة، لأنها تبنى على التفاهم والاحترام والثقة وتدعيم العلاقات المشتركة بين الأطراف ".[130] وهذا يتطلب من العلاقات العامة استخدام العديد من المهارات مثل التفاوض والقدرة على دراسة الآخرين للتعرف على كيفية التعامل معهم، "فالعلاقات العامة الجيدة هي التي تعتمد على نظريات العلوم الاجتماعية، كما تعتمد على دراسات الجمهور واتجاهاته واهتماماته والاعتماد على دراسات الرأي العام " [131]

كما أن جل صفات المفاوض تتوفر أصلاً في محترفي العلاقات العامة، مثل: القدرة على التحليل، والنظرة الشمولية للأحداث والوقائع التي يتم التفاوض عليها، والقدرة على الإقناع، والمهارات الاتصالية العالية، والإحساس بالأخر وبآلامه، والحلم وعدم التسرع، والتواضع، والتحلي بالقيم والأخلاق العالية، وأهمها العدل. كما "إن من أهم صفات المفاوض أن يتخلص تماماً من روح التعصب والتصلب والالتزام الشديد بالمبادئ والأيديولوجيات، أي أن يكون المفاوض مرنا وعمليا إلى أقصى درجة، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات ومصالح الطرف الآخر "، [132] أي النظر إلى القضية التفاوضية من أعلى، ومن ناحية أخرى النظر إليها من وجهة نظر الطرف الآخر حتى يعرف ماذا يريد ، والتعامل معه بواقعية حتى يتأكد له كونه شريكاً كاملاً في العملية التفاوضية.

أسباب براعة محترفي العلاقات العامة في التفاوض

- الدبلوماسي الذي يعرف كيف يتعامل مع الآخرين. فغلاف أنشطة العلاقات العامة يخضع لدبلوماسية أدب السلوك، والإتيكيت.
- مؤهل للتعامل مع أي قضية تتعلق المؤسسة وعلاقاتها مع الآخرين .
- يتمتع باللمسة الإنسانية، التي هي أساس عمل العلاقات العامة والتفاوض.
- يرتبط جزء كبير من عمل محترفي العلاقات العامة بإدارة الأوضاع الخاطئة.
- امتلاك حصيلة معرفية ممتازة عن طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها.
- يمثل محترفوا العلاقات العامة مصدر المعلومات الرئيس للمؤسسة.

أسباب قدرة العلاقات العامة على التفاوض

- تمتلك إمكانات واسعة للاضطلاع بالدور التمهيدي لعملية التفاوض .
- تعتمد على بناء وتكوين العلاقات، التي تولد الخبرة والمعرفة والنفوذ، وبالتالي فهي تستطيع الوصول إلى مواقع يصعب على أي جهة الوصول إليها، مما يؤهلها لمعالجة أي موضوع من مواضيع الاختصاص في المؤسسة .
- لديها كل مقومات ومهارات استيعاب كل ما يدور بالمؤسسة، فلا تفوتها شاردة ولا واردة، ولا صغير ولا كبيرة إلا وتأخذها بعين الاعتبار.
- الجهة التي تقوم دوماً بعملية تخطيط اتصالات المؤسسة، وهذا يتطلب منها بذل جهد كبير للوصول إلى المعلومات الكافية حول الفئات المستهدفة، وبالتالي تتوفر لديها حصيلة هائلة من المعارف، ومعرفة واضحة بمسار المؤسسة،ورسالتها وغايتها وأهدافها.
- محترف العلاقات العامة ليس مجرد شخصية مرحلة يحسن الاستقبال والترحيب ويشد على أيدي الضيوف ويبتسم للزائرين، ولكنه في الحقيقة متخصص في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويعرف الكثير عن السلوك الإنساني، ودوافعه وديناميكية الجماعات، والعوامل التي تؤثر في المجتمعات وتغيرها، وملما إلماما كاملا بالعقبات التي تقف في سبيل الإقناع: كالتعصب والكراهية، والعقد النفسية، والأنانية، وتتضارب المصالح ، لذا فإنه مشروع مفاوض ناجح.[133]

هناك الكثير من الصفات العقلية والسلوكية على خبير العلاقات العامة التحلي بها لأنه المفاوض المباشر في ميادين كثيرة وعليه مسؤوليات متعددة، باعتبار أن العلاقات العامة أساسها الاعتراف بقيمة الإنسان "والحقيقة الأساسية في التفاوض أن التعاون يتم ليس مع نظير مجرد أو ممثل هلامي في الجانب الآخر، بل يتم التعامل مع نفس بشرية تمتلك مشاعر، وتحمل قيما

عميقة وخلفيات معرفية ووجهات نظر مختلفة، ولا يتوقعون تعامل الآخرين معهم كآلآت، أو ككائنات مجردة؛ لأنهم بشر ".[134]

إحدى أهداف التفاوض تحقيق التفاعل والانسجام الاجتماعي، والقضاء على سوء التفاهم، هذا في الوقت الذي عرف فيه التفاوض على أنه "إجراء المحادثات المؤدية إلى التفاعل الذي هو هدف المفاوضات".[135] كما أن تحقيق التفاعل مع كافة جماهير المؤسسة واحد من أهداف العلاقات العامة.

ومما يؤكد أيضاً على أهمية دور العلاقات العامة في عملية التفاوض هو ضرورة مراعاة المفاوض لوجود علاقات عامة قوية ومؤثرة، وفي هذا التأكيد إشارة إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة على صعيد العلاقات الإنسانية مع الأطراف المتفاوضة، ذلك لان التفاوض وسيلة من وسائل استمرار العلاقات أيا كان نوعها، وتدعيمها، والإبقاء عليها.[136] وهذا من أسمى غايات العلاقات العامة.

نماذج حالات تفاوضية في مجال العلاقات العامة

- التفاوض مع نقابات العمال.
- بداية المشروعات الجديدة .
- المشاكل المالية مع الموظفين .
- التفاوض مع جماعات الضغط .
- التفاوض مع الفنيين (مصممين، مصورين) .
- التفاوض مع الموردين (المطابع، وسائل الإعلام) .
- خلافات العمل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى .
- في حالة الأزمات التي تمر بسير العمل وتؤثر فيه .
- المشاركة في التفاوض مع المؤسسات على الصفقات.
- عندما يظهر العمال شعورهم بأن الشركة لا تعطيهم حقوقهم كاملة .
- تسوية الخلافات التي تنشب بين الأقسام المختلفة داخل الشركة والموظفين .
- التفاوض مع القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة العالية للعمل في المؤسسة.[137]
- المشاكل المتعلقة بأصحاب المشروعات التي تقوم الشركة بتنفيذها لصالحهم للمطالبة بحقوق للشركة لدى أطراف أخرى .

وهناك نقطة جدلية في موضوع التفاوض، وماهية المفاوض، فهل يشترط أن يكون المفاوض خبيراً في التفاوض على أن يكون خبيراً في الموضوع الذي يتفاوض عليه، إن الأفضلية أن يجتمع الاثنان معاً، أي أن يكون رجل العلاقات العامة خبيراً في الاثنين معاً، و بعبارة أخرى أن يكون خبيراً في التفاوض وخبيراً في الموضوع الذي يتفاوض عليه.[138]

ولكن الأولوية للخبرة في فنون ومهارات التفاوض، لكون الموضوع المتفاوض عليه يمكن أن يصبح معلوماً جيداً للمفاوض، ويمكن للمفاوض أن يستعين بخبراء في الموضوع الذي يتفاوض عليه خلال وقت قصير، ولكنه لن يتمكن من تعلم علوم ومهارات وفنون وتقنيات التفاوض في وقت قصير.

تعريف التفاوض

عملية الأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين تجمعنا بهم بعض المصالح، بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى ومن هذا المنطلق لا يقتصر التفاوض على حالات الصراع والنزاع فقط .[139]

الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد أو مشكلة للوصول إلى اتفاق.[140]

المناقشة بين طرفين أو جماعتين أو أكثر حول هدف رئيسي يسعى إليه الطرفان لتحقيقه، وهو غالبا الوصول إلى نقطة مشتركة لتحقيق مصلحة الطرفان، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الطرفين، والأطراف قد تكون جماعات أو أفراد أو منظمات أو وحدات سياسية أو شعوب . [141]

يتضح من التعريف الأخير أن التفاوض عبارة عن نشاط اتصالي، وتعد معظم أنشطة العلاقات العامة أنشطة اتصالية، كما أن محترفي العلاقات العامة يقضون أكثر من (80٪) من وقت العمل في ممارسة أنشطة اتصالية، بالإضافة إلى المهارات الاتصالية العالية، لذا فإنه من المهم أن يكون للعلاقات العامة دوراً أساسياً في العملية التفاوضية.

عناصر التفاوض

أولا: الموقف التفاوضي:

للموقف التفاوضي قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وعناصر الموقف التفاوضي التي يجب على المفاوض أن يفهمها جيدا، هي: الترابط، والتركيب، والتعقيد، والغموض.[142] أما مكونات الموقف التفاوضي فإنه يتمثل في: نوع القضية، وتوازن المصالح، والإمكانات البشرية.[143]

ثانيا : أطراف التفاوض :

يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى: أطراف مباشرة: تجلس على مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وأطراف غير مباشرة: تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة، وتقوم بدور مؤثر، وتعمل دائما من وراء الكواليس. والتفاوض في العادة يتم بين طرفين ولكن قد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرف نظرا لتشابك المصالح وتعارضها.[144]

ثالثا: القضية التفاوضية: [145]

التفاوض أياً كان نوعه وأي كان القائم به أو أي كانت أطرافه لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المفاوضون ... وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية أو اجتماعية لو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية ... .

رابعا : الهدف التفاوضي: [146]

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات وتستخدم الأدوات والتكتيكات وتستنفر من اجله الهمم وتحفز الجهود وتشحذ المواهب من اجله. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة وكل تكتيك تم استخدامه ومدى سلامته ونجاحه في تحقيق هذا الهدف، وعلى خبير العلاقات العامة أن يحدد الهدف الذي من اجله يتفاوض والهدف يختلف باختلاف طبيعة الموضوع.[147]

شروط التفاوض

يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للمفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية حتى يمكن تعظيم فرص النجاح فيها وهذه الشروط هي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي وهي كما يلي:[148]

- القوة التفاوضية .
- المعلومات التفاوضية .
- القدرة التفاوضية:
- الرغبة المشتركة.
- المناخ المحيط .

خطوات التفاوض

للتفاوض خطوات عملية ينبغي القيام بها والسير على هديها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية لكل منها هدف يسهم في الإعداد والتنفيذ للخطوة التالية، إذ أن عملية التفاوض لا تنتهي عند جلسة أو مرحلة معينة، لأن نهاية كل جلسة توصلنا إلى نهاية مرحلة، وهذه الخطوات التفاوضية هي:[149]

- مرحلة ما قبل التفاوض.
- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية .
- تهيئة المناخ للتفاوض .

- قبول الخصم للتفاوض .
- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها وتنفيذها.
- بدء جلسات التفاوض الفعلية.
- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

الاستراتيجية المستخدمة في العملية التفاوضية هي أساس النجاح، إلا أنه ليست كل استراتيجية تعد مناسبة لكل قضية، إذ أن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً هاماً في اختيار الاستراتيجية، وبالتالي فإنها تحدد المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، حيث يتم الاختيار بين استراتيجيات المنهج المختلفة.[150] وللتفاوض منهجان أساسيان هما:

أولا : منهج المصلحة المشتركة

يقوم منهج المصلحة المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة منها : [151]

- التعاون بين أطراف التفاوض.
- حرص الأفراد على تعميق الثقة .
- وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض .
- وضوح صدق كل طرف على إحكام السيطرة على الجوانب السلبية .
- وجود تفهم مشترك بين الأطراف على المزايا والفوائد التي تحقق المصلحة المشتركة.
- توفر الرغبة الصادقة لدى الأطراف لتقديم تنازلات للوصول إلى نقاط التقاء مشتركة.

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

- استراتيجية التكامل.
- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.
- استراتيجية توسيع مجالات التعاون والارتقاء بدرجة التعاون.
- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.
- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة .
- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد.

ثانيا: منهج الصراع

يمارس المفاوضون منهج الصراع عادة في السر والخفاء، بالاعتماد على التمويه والخداع وعدم إظهار نوازعهم ودوافعهم الحقيقية، كما يتم الإعلان بأنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، في حين أنهم يضمرون العكس تماما، أي أنها استراتيجية سرية وغير معلنة.[152]

والتفاوض وفقا لهذا المنهج يعتبر معركة شرسة، أو معركة ذهنية ذكية، والطرف الذي يسيطر على معظم جلسات الموقف التفاوضي يستطيع أن يفوز في أي لحظة. [153]

ويتم تطبيق هذا المنهج من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وهي كما يلي :

استراتيجيات منهج الصراع

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
- استراتيجية التشتيت (التفتيت).
- استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).
- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).
- استراتيجية الاختراق.

مباريات التفاوض

مهما كان المنهج، ومهما كانت الإستراتيجية المستخدمة، فإن عملية التفاوض سوف لن تخرج عن إحدى المباريات أو الألعاب ـ كما يحلو للبعض تسميتها ـ أو النتائج أو البدائل التفاوضية التالية:[154]

- مكسب ـ خسارة
- خسارة ـ خسارة
- مكسب ـ مكسب

وتعتبر مباراة (مكسب ـــ مكسب) الأفضل، لأنها تتناسب مع استراتيجات العلاقات العامة، ويعتمد منهج المصلحة المشتركة باستراتيجياته الأربع على مبدأ (مكسب ـــ مكسب) أي اهتمام الطرفان على الفوز في كل الأحوال، وعدم إتاحة المجال للصراع الذي يؤدي إلى خسارة أحد الأطراف، مما يؤدي بالتالي إلى خسارة العلاقات ومن ثم الأشخاص.[155]

في حين أن منهج الصراع يعتمد على إحدى بديلي التفاوض (خسارة ـ خسارة) أو (مكسب ـــ خسارة) الذي يؤدي في النهاية إلى خسارة الطرفين أو أحدهما، وبالتالي خسارة الأشخاص وقطع العلاقة مع الآخرين أو توترها على اقل تقدير أي (التشدد مع المشكلة والتسامح مع الأشخاص). وهذا المبدأ يتناقض تماماً مع استراتيجيات، ومبادئ وقيم، ورسالة، وغرض العلاقات العامة. [156]

إذ انه غالبا ما تكون حلول المشاكل التي يصل إليها أطراف المشكلة عن طريق التفاوض اكثر ديمومة عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها . . . والمفاوض يكون قادرا على الوصول إلى نتائج ناجحة، من شأنها إرضاء جميع الأطراف وهذا يعنى استبدال أسلوب (مكسب ـ خسارة)العنيف بالتفاوض الخلاق (مكسب ـــ مكسب) بصورة حقيقية.[157]

دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التطوير والتغيير

تتعامل المؤسسة يومياً مع تحديات، ومتغيرات عديدة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وحتى تتعاطى معها المؤسسة بالطريقة المثلى فإنها في بعض الأحيان تصبح بحاجة لتحسين اوضاعها، لتتأقلم وتتفاعل مع كل ما يحيط بها من تغيرات أو حتى تهديدات، وينطبق الأمر على الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة استثمارها في حال أن طورت من واقعها.

والمؤسسات المعاصرة بشكل عام تتميز بصفة الديناميكية، والتجاوب الفعال مع بيئتها المحيطة، وعلى كافة المستويات، لذا فقد أصبح التطوير أمراً اعتيادياً تقبله أغلب المؤسسات الراغبة في الوصول لأفضل معدلاتها الإنتاجية.

ويعد التطوير واحد من عمليات التغير، والمقصود هنا: التغيير نحو الأفضل، أي الانتقال لمرحلة متقدمة في الممارسة والتطبيق. خاصة ما يتعلق بالتطوير الإداري، وللعلاقات العامة دور بارز فيها، كما أنها تعد واحدة من المهمات الأساسية للعلاقات العامة.

ويذهب البعض إلى أن التطوير الإداري (التغيير الإداري نحو الأفضل) يتحقق عندما يحدث عدم توازن بين مجموعة من القوى الدافعة، وأخرى من القوى المعوقة، ولإعادة حالة التوازن فإن ينبغي إحداث تغيير في ثقل قوة معينة، أو إحداث تغيير في اتجاه قوة معينة، أو إضافة أو إزالة بعض القوى.[158]

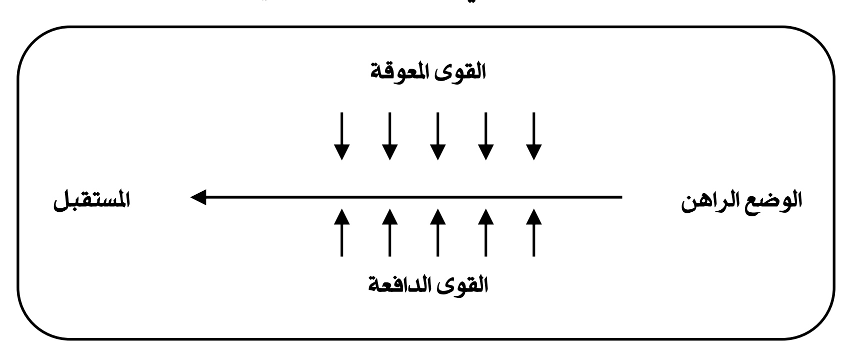
أهداف التطوير: [159]

- تحقيق التوازن بين المؤسسة وبيئتها.
- تقوية العلاقات والترابط بين الأفراد.
- القضاء على الصراعات بين الأفراد وبين النظم الفرعية.
- زيادة دافعية الأفراد للعمل.
- تطوير إجراءات العمل، لتأديتها بطريقة أفضل.
- زيادة ثقة العاملين ببعضهم البعض.
- إدخال التطوير التكنولجي، بحيث يتقبله الأفراد ويتجاوبون معه.

وتتسع أهداف التطوير الإداري لتشمل أي تغيير جوهري ترى المؤسسة ضرورة إدخاله لزيادة فعاليتها، وبذلك فإن أهداف التطوير الإداري يمكن أن تتضمن أهداف أخرى، ما دامت موجهة لإجراء تغيير في أي نظام من النظم الفرعية للمؤسسة. [160]

شكل رقم (6)

القوى المؤثرة في عملية التطوير الإداري



دور العلاقات العامة في عملية التطوير والتغيير

عند إجراء تطوير أو تغيير ما، هناك أكثر من جهة يمكنها أن تتولى هذه المهمة، فقد تقوم به الإدارة نفسها، وقد تعتمد على مستشار خارجي، أو يمكن الاعتماد على الطريقتين.

ولكون التغيير يرتبط بالأفراد، والجماعات، والتنظيم، ويؤثر على العلاقات الداخلية (وربما الخارجية) ويرتبط بمتغيرات داخلية وخارجية، ولكونه ينجز من أجل التكيف مع تلك المتغيرات، فإن العلاقات العامة هي الأقدر على فهم هذه الاعتبارات، ويمكن لها أن تكون المستشار الأفضل لإدارة هذه العملية، (على أقل تقدير) أو المساعدة في إنجازها، أو تيسيرها، وهنا يقتصر دور الإدارة العليا على تحديد الأدوار، ومنح الصلاحيات.

فالعلاقات العامة تمارس دوراً بارزاً في زيادة درجة فعالية عملية التطوير، وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية المتميزة وطبيعتها الديناميكية المتجددة، ووسائلها الاتصالية المناسبة، حيث تبدأ دورها خلال مرحلتي الإعداد والتخطيط للتطوير، ويستمر هذا الدور أثناء مرحلة تنفيذ خطة التطوير، بل أنه يظل حتى الانتهاء من مرحلة التقييم.[161]

عندما يصبح التغيير أمراً مطلوباً (عند وجود تغييرات ومشاكل محيطة بالنظام، أو بإحدى مكوناته، وعندما لا يصار إلى حلول لتلك المشكلات، أو توافق معها إلا بإحداث بعض التغييرات في النظام بكامله، أو في إحدى مكوناته، سواء في الإدارة، أو في أساليب العمل) يبرز دور العلاقات العامة في إعادة توفيق أوضاع المؤسسة، أو مساعدة النظام أو إحدى مكوناته في التأقلم والتعاطي مع تلك التغييرات، فالعلاقات العامة تبرع في تكييف المؤسسة مع الواقع والبيئة المحيطة.

والواقع أن دور العلاقات العامة المعاصرة يشكل مقوما أساسياً من مقومات فعالية التطوير، بل إنه يمثل أحد القوى الدافعة للانتقال من الوضع الراهن للمؤسسة إلى مستوى أفضل مما هي عليه.[162]

أسس عملية التطوير والتغيير:

(1) تشخيص واقع ممارسة العمل، والتحدث إلى العاملين، والاستماع لقضاياهم، والتفاعل معها، عندها سيتم اكتشاف المشكلات. (إن وجدت).

(2) تطوير المناقشات مع الزملاء، عبر مجموعة بؤرية، أو حلقة نقاش جماعي، والحرص على تحديد القضايا التي حددوها بأنفسهم وفقاً لمحاور، ومناقشتها واحدا تلو الأخر والتدرج من الأسهل للأصعب.

(3) الحرص على تشكيل فريق من الزملاء أنفسهم، وإشراكهم في أفكار التطوير، والحرص على الحصول على موافقتهم.

(4) جمع المعلومات عن مختلف القضايا التي تم طرحها في البداية.

(5) مناقشة مقترحات للتطوير، ويفضل أن يتم التوافق عليها بين الجميع.

(6) بناء خطة جماعية، والحرص كل الحرص على أن يضعوها هم بأنفسهم.

(7) التأكد من توفر الكوادر البشرية القادرة على إحداث التغيير، (تنفيذ الخطة) وإن لم تتوفر، فمن الضروري طلبها من الإدارة العليا (لا مجاملة في الاختيار في حياة الاحتراف).

(8) الحرص على متابعة كل ما يتم تنفيذه.

(9) وضع آلية مناسبة لإدارة القضايا والمشكلات النابعة عن عملية التغيير.

وحتى يصار إلى فهم أعمق لعملية التغيير، وما الذي ينبغي الالتزام به عند إجراء هذه العملية، فيمكن أن تجربتها على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة، وفقاً للخطوات التالية:

(1) التعرف جيداً على بيئة وظروف عمل العلاقات العامة.

(2) طبيعة وفعالية تنظيم العلاقات العامة وإدارتها.

(3) التعرف بدقة على جمهور المؤسسة.

(4) معرفة تكتيكات الوصول لوسائل الاتصال.

(5) التأكد من مدى قدرة الإدارة على تشكيل رأي عام تجاه قضايا المؤسسة.

(6) التأكد من القدرة الجيدة على التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

(7) مدى وجود عقلية متطورة.

(8) المعرفة الجيدة بأهداف المؤسسة.

(9) توفر قدرة عالية على الكشف عن المشاكل الداخلية للعلاقات العامة.

(10) توفر سلطة ونفوذ كافي لتحقيق الأهداف المحددة.

(11) تحقيق التفاهم والاتفاق مع الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وهذه المسؤولية تقع بالكامل على إدارة العلاقات العامة.

(12) التأكد من قدرة الإدارة على الحد من التدخلات الخارجية في عملها.

(13) التأكد من درجة الالتزام بالجانب الإنساني بعين الاعتبار عند تنفيذ أنشطة التغيير.

(14) الاهتمام بإشراك أكبر عدد ممكن في عملية التطوير والتغيير.

(15) إعلام جماهيرك بأهمية وضرورة التطوير.

(16) تحديد قائد لعملية التغيير، والعمل ضمن فريق، واعتماد مبدأ المشاركة.

وقبل وأثناء الشروع في عملية التطوير أو التغيير، على القائمين عليها توقع مجموعة من ردود الأفعال الحتمية الناتجة عن عمليات التغيير، خاصة المفاجئ منه، أهمها:

(1) الشعور بالصدمة نتيجة حدوث تغييرات مفاجئة، ومن الممكن أن تتطور لدى البعض للخطأ في التصرف.

(2) عدم تصديق بعض أجزاء التغيير والشعور بعدم واقعية سبب التغيير أو التطوير.

(3) الشعور بالذنب كأن يشعر القائمون بعملية التغيير بأنهم أخطئوا التقدير

(4) الإسقاط كأن يتم تحميل مسؤولية التغيير الحاصل لفرد أو لمجموعة أخرى.

(5) تبرير عملية التغيير، وكأنها أمر ليس مطلوب.

(6) عدم قبول عملية التغيير، وهذا يحدث في حالة تضرر عدد كبير من الموظفين نتيجة الأوضاع المرغوب في تغييرها.

دور العلاقات العامة في تجنيد الأموال (التمويل)

إن التحولات الاقتصادية، والأزمات المالية، وركود الأسواق، وتدفق الإنتاج، وغياب السياسات المالية الرشيدة، جميعها قضايا مقترنة بالأوضاع السياسية، والأوضاع الراهنة، فهي قضايا تحولت لمشكلات تكاد تعصف بالعديد من المؤسسات، خاصة الربحية منها، ولكن هذا لا ينفي عدم تأثر المؤسسات غير الهادفة للربح بها، وهي ليست بمناى عنها أيضاً،

فقد تأثرت المؤسسات على اختلافها بهذه المتغيرات، وفرض عليها تحد جديد، لم يكن ليؤرق المؤسسات من قبل، ولك أمثلة كحادثة الحادي عشر من سبتمبر **2001**، والحروب التي نشبت في منطقة الشرق الأوسط، وما لحقها من تغييرات داخلية في العديد من الدول العربية، ... الخ .

هذا أثر اقتصادياً على المنطقة بأسرها، وأصبح نمط التداول الاقتصادي في تراجع بسبب تداعيات هذه الأحداث على الاقتصاد الدولي، والإقليمي، والعربي، والمحلي أيضاً.

وهنا تبرز مسؤولية العلاقات العامة في تعزيز الوعي بما يحدث على أرض الواقع، وضرورة التعاطي معه والقضاء على حالة الإحباط التي تصاحب مثل هذه الحالات، والعودة إلى الحياة الطبيعية، والتركيز على عملية البناء، وليس البكاء على ما تم فقده. وللعلاقات العامة استراتيجيات كثيرة تعمل عليها من اجل تحقيق أهدافها في هذا المضمار.

ومثل هذه التغييرات تدفع باتجاه توقع الأسوأ، والتشاؤم الشديد، لدرجة أن بعض القطاعات الإنتاجية والتسويقية توقف نشاطاتها بالكامل، أو تحد منها على أقل تقدير، مما يؤدي إلى تزايد حدة الأزمة الاقتصادية أكثر مما هو عليه، وتصاب الحركة التجارية العامة بالركود.

وما على العلاقات العامة أن تفعله في مثل هذه الظروف هو أن تعمل على تعزيز بالثقة بالمؤسسات الوطنية، ودورها، وطاقاتها الإنتاجية، وقدرتها على التعاطي مع تلك الظروف، وأسوأ منها أيضاً، وهذا ما من شأنه أن يسهم في زيادة القدرات التمويلية للمؤسسة. هذا على صعيد المؤسسات الربحية.

أما على صعيد المؤسسات غير الربحية فإن الأمر لا يختلف كثيراً، فإن مصادر التمويل لها قد تتراجع، أو قد تنقص نتيجة لتغيرات سياسية أو عسكرية، أو تراجع في أداء الدور المناط بهذه المؤسسات، لذا فإن على العلاقات العامة أن تعمل جاهدة على إظهار الصورة الحقيقية للدور الذي تؤديه هذه المؤسسات، بما يساعد في عودة تدفق التمويل على هذه المؤسسات.

دور العلاقات العامة في إقناع المولين والمستثمرين:

- لأنشطة للعلاقات العامة أثر بارز في تعزيز الثقة بالمؤسسة، ورسالتها، وأهدافها.
- لديها قدرة عالية على تحديد نقاط القوة والضعف التي تعد أهم المؤثرات على عملية التمويل.
- لديها القدرة العالية على تحديد احتياجات المولين.
- نظراً لأن المولين لديهم بدائل كثيرة، فإن على المؤسسة التي بحاجة لتمويل أن تفعل الكثير من أجل الظهور بالصورة المناسبة، والتي تقنع المول بضرورة توجه أمواله للمؤسسة.
- إقناع المستثمرين المحليين باستثمار أموالهم في الداخل.
- تعمل العلاقات العامة على التركيز على الإيجابيات والفرص، ونقاط القوة، والنجاحات المتحققة لتجعل من المؤسسة محط أنظار ومطمع لتدفق الاستثمارات عليها.

العملية التمويلية (163)

- إن الأموال التي يساهم بها المول لدعم المؤسسة تبقى لا قيمة ما لم تستثمر في إنشاء أو تطوير برامج قوية ومستدامة ضمن المؤسسة.
- يجب فهم عملية إيجاد تمويل لدعم برامج ضمن المؤسسة من خلال الأتي:
  - المولين يملكون المصادر المالية (وليس المصادر الأخرى) لإنشاء وتطوير البرامج المختلفة.
  - المؤسسات تملك الخبرة /معرفة المجتمع /الموارد البشرية /الموارد الفنية......الخ لإنشاء وتطوير البرامج المختلفة.
  - تهدف العملية التمويلية إلى بقاء الطرفين (المولين ــ لمؤسسات) (كل حسب موارده) بطريقة فعالة، والنتيجة تكون عملية تعاون دينامكية (شراكة!؟).

أساليب العلاقات العامة في سد الفجوة التمويلية

العلاقات العامة تمتلك فنون مخاطبة ومهارات مفاوضة المانحين والمولين، والممارسات التطبيقيه للوفاء بشروط المنح. كما أن لديها من المهارات ما يكفي لإدارة الأزمات المالية التي تتعرض لها المؤسسة، وأهمها تراجع التمويل، أو تراجع الاستثمار في المؤسسة، أو تراجع أسعار الأسهم، ... الخ من الأزمات المالية المحتملة.

من الآليات التي تعتمدها العلاقات العامة في مثل هذه الحالات ما يلي: (164)

- توسيع الجمعية العمومية للحصول على دخل أكبر من الاشتراكات .
- ضم أعضاء شرف لتشجيعهم على التبرع، وفتح مجالات جديدة للتمويل.
- الحصول على تبرعات من مجلس الإدارة ورجال الأعمال.

- مشروعات مدرة للدخل:
  - تنظيم برامج تدريبية وتعليمية مدفوعة الأجر وتخدم المجتمع المحلي.
  - تأجير (الأصول الرأسمالية) القاعات، والأجهزة ... .
- الشراكة والتعاون والتشبيك مع المؤسسات الكبيرة (ذات التمويل الثابت).
- الحصول على جزء من موازنة الأحزاب السياسية المخصصة للعمل الاجتماعي.
- الحصول على جزء من أموال الزكاة.
- الحصول على نصيب من الأموال الوقفية بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
- تمويل جزء من الموازنة من الحكومة وفقاً للشراكة القطاعية.
- توظيف أسباب وقف أو تراجع مستوى التمويل، أو انخفاض معدلاته لإقناع جهات التمويل البديلة (المحلية) بضرورة تمويل نشاطات المؤسسة.
- توظيف علاقات المؤسسة والشخصية (وسمعة المؤسسة) في تجنيد الأموال.
- مساهمة المستفيدين من أنشطة وبرامج المؤسسة .
- تنظيم أحداث خاصة مثل المعارض، والحفلات الخيرية، والمسابقات الخيرية، لسد الفجوة التمويلية.

دور العلاقات العامة في صناعة واتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب, والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أيّ اتجاه نسير, لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلّقة دون حل. وهنا علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمّة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فالتقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا. [165]

ويؤكد أدون أميري وزملائه أن المؤسسة لا تستطيع اتخاذ أي قرار بدون أخذ جهود العلاقات العامة ورأيها في الاعتبار، لأن مكان العلاقات العامة في أعلى مستويات الإدارة العليا، وعلاقتها مباشرة مع رئيس المؤسسة ومديري الدوائر .[166]

وهذا ما يجعل العلاقات العامة على اطلاع بكل ما يدور في المؤسسة، سواء في مستويات الإدارة العليا أو الدنيا . وتقوم العلاقات العامة بعملية التخطيط للإسهام في تذليل الصعاب التي يمكن أن تصبح مشكلات صعبة الحل .[167] إلا أن الكثير من المشكلات التي تواجه جهاز العلاقات العامة في المؤسسة، مثل: تطبيق نظام المركزية الشديدة، ومجموعة العيوب التنظيمية للوحدات الإدارية وانتشار البيروقراطية، وتعقد الإجراءات، والروتين، وعدم وفرة المعلومات ... ومثل هذه المشكلة -عدم وفرة المعلومات- تدفع الإدارة إلى الاقتناع بأول قرار يكشفونه بدلا من البحث عن القرار الأنسب.[168] مما ينعكس سلباً على الحلول المتوفرة للمشكلة، وهذا يزيد من ضرورة تدخل العلاقات العامة لحسم أي مشكلات تتعرض لها المؤسسة لتجنب اتخاذ القرارات السريعة و غير مجدية .

أهمية عملية اتخاذ القرار

- أساس العملية الإدارية (التخطيط ، التنظيم، التوجيه الرقابة).
- ضرورة أن يسهم أي القرار في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ضرورة أن يستند على معلومات صحيحة.
- تشمل كل المستويات الإدارية (العليا الوسطى الدنيا) .

القرار الرشيد

- يحقق الأهداف
- يتخذ في الوقت المناسب
- اختيار بديل أفضل
- يحقق التوازن
- ليس انفعالي

عملية اتخاذ القرار

إن عمليـة اتخـاذ القـرار أمـراً لـيس سـهلاً لكونـه يـرتبط بالمـستقبل، والمـستقل عـادة يكتنفـه الغمـوض، وعـدم التأكـد، ويبنـى علـى توقعـات أ كثـر مـن الحقـائق. وهـي عمليـة تـساهم بوضوح في حسم أية تعارضات قد تظهر أثناء سير العمل، ويحسم أية وجهات نظر مختلفة.

وغالباً ما يتخذ القرار على أساس الاختيار والمفاضلة بين بديلين أو أكثـر، يتـصف كـل واحـد منها برؤية للتعامل مع القضية التي يوجه إليها القرار.

أنواع القرارات وفقاً لدرجة عدم التأكد

- روتينية — متكررة ، تؤثر على عدد قليل
- شبه أكيدة — تؤثر على عدد محمد من الإدارات
- مشكوك في فعاليتها — تغطي نشاطات واسعة، غير مضمونة النتائج
- مشكوك جدا في فعاليتها — تغطي نشاطات واسعة ، لا يمكن التنبؤ بنتائجها

عملية صناعة القرار

(1) **تحديد المشكلة**

- عدم معرفة المشكلة بدقة يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سليم.
- عند اتخاذ القرار ينبغي التركيز على حل المشكلة وليس على أعراضها.
- ينبغي تحديد المشكلة من حيث: الزمان، والمكان، والحجم، والأهمية.

(2) **تحليل المشكلة**

- ضرورة البحث عن أسباب وبواعث المشكلة (التي تتسم بالتعقيد والتداخل)
- ترتيب الأهمية النسبية لأسباب المشكلة، وتحديد علاقاتها المتداخلة.
- تحديد من الذي يجب أن يستشار، ومن يبلغ، ومن يعتمد عليه.
- وضع الحلول البديلة
- لكل مشكلة أكثر من حل بديل
- وجود بدائل لقرار واحد يزيد من احتمال اتخاذ قرار رشيد.
- بدائل القرار قابلة للتطبيق العملي، وتسهم في حل المشكلة)
- مراعاة الحلول التي سبق الاعتماد عليها في قضايا سابقة، والحلول المبتكرة.

(3) **تقييم الحلول البديلة**

- تحديد العيوب والميزات المتوقعة من كل بديل.
- حجم المخاطرة في كل بديل.
- مدى قدرة البديل على استشراف المستقبل
- معايير تقييم الحلول:
  - مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة
  - مقدار تكلفة تطبيق كل بديل
  - متطلبات تطبيق كل بديل
  - الفترة الزمنية اللازمة لظهور النتائج
  - المشكلات الجانبية التي يسببها اختيار أي بديل

وهنا ينبغي ترتيب البدائل، حسب الوزن النسبي لكل منها. ومساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرار الأنسب، وهذا ما يسمى بعملية دعم اتخاذ القرار.

(4) **اختيار الحل الأنسب**

تعد هذه الخطوة أكثر خطوات عملية صناعة القرار أهمية لأنها تسفر عن اختيار وتطبيق البديل الأنسب، وتحمل نتائجه. فبعد تحديد وتحليل المشكلة ووضع الحلول البديلة لها وتقييمها يصبح متخذ القرار في موقف يسمح له لتحديد البديل الأنسب لتحقيق الهدف.

- **معايير اختيار الحل الأنسب.**
- أقلها مخاطرة .
- أكثرها وفرة في الجهد .
- أقلها من ناحية التكلفة(أما في حالة المفاضلة، بين التكلفة المالية وجودة المخرجات، فإن الاعتبار يكون للمخرجات).

معوقات عملية اتخاذ القرار

- تردد الإدارة في اتخاذ القرار ، وعدم إدراك أهمية الوقت
- الاعتقاد بأن القرار يجب أن يكون مثالي **100%** .
- الحرص على رضاء كل العاملين الذين يخصهم هذا القرار.
- العجز عن تشخيص وتحليل المشكلة بالشكل الصحيح
- فشل المدير في إعطاء الأوزان المناسبة للحلول البديلة.
- عدم وجود عدد كافي من بدائل القرار .اهتمام الإدارة الزائد بالتفاصيل والاستغراق فيها ،، الرد على الهاتف، استلام البريد ، كتابة التقارير ...

- عدم السماح للمرؤوسين في المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، بما لا يساعد علي التعرف على وجهات نظر متعددة.
- المبالغة في التفاؤل المبني على الحدس والتخمين .

دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية

يعمل فريق عمل (العلاقات العامة) على صناعة القرار، ولكن فرد واحد يتخذ القرار (رأس الهرم). وتحرص على إشراك مستويات إدارة كثيرة في عملية صنع القرار، للحصول على أعلى درجات التنوع والاتجاهات. ويتركز الدور الرئيس للعلاقات العامة في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار في العمل على ترشيده وجعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية، ويراعى مصالح المؤسسة، والعاملين فيها، والإدارة العليا، وجماهير المؤسسة... . وصناعة القرار بواسطة العلاقات العامة يسهم في:

(1) تحقيق المصالح المشتركة. للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها. داخليا وخارجيا.
(2) جعل مقبولاً من طرف كافة الأطراف المرتبطة به، من خلال التمهيد له.
(3) إضفاء الطابع الإنساني على القرار.
(4) تقديم القرار بكافة أبعادة (الشفافية) بتحديد أسباب اتخاذ القرار لمن يتعلق بهم.
(5) إقناع من يطبق عليهم القرار بأنه يأتي لتحقيق أهداف المؤسسة التي هم جزء منها.
(6) إقناعهم من يطبق عليهم القرار بالنتائج الإيجابية المترتبة عليه.
(7) العمل على تهيئة من يطبق عليهم القرار نفسياً.
(8) توفير المعلومات والبيانات الأساسية حول القرار لمن يرغب بالتعرف على أبعاده.
(9) تقديم توصيف كامل للمشكلة أو الوقف الذي اتخذ القرار من أجله، بما يزيد من درجة تبني القرار على مختلف المستويات، وهذا يشمل الإدارة العليا.
(10) المساهمة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية.
(11) بعد تطبيق القرار عليها اكتشاف السلبيات واقتراح أساليب لعلاجها، وتعزيز الإنجازات المتحققة.
(12) تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار.

الفصل الخامس

الاتصال

والاتصال الإقناعي في العلاقات العامة

- عناصر عملية الاتصال الإقناعي:
- الاتصال غير اللفظي
- معوقات الاتصال:
- وسائل الاتصال في العلاقات العامة
- وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة (وسائل الاتصال الجماهيري)
- وسائل الاتصال التي تنتجها العلاقات العامة

يعرف الاتصال بأنه المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما ، ولا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر. كما يعرف بأنه عملية يقدم خلاله القائم بالاتصال مجموعة منبهات (رموز لغوية) بهدف تعديل سلوك الآخرين. كما يمكن اعتباره: التفاعل بواسطة الرموز (حركات ، صور ، لغة) أو أي شيء يعد منبه للسلوك، ويمثل حالة من التفاعل بين المرسل والمتلقي في مضامين اجتماعية معينة.

(169)

تنتمي اتصالات العلاقات العامة إلى الاتصال الإقناعي، الذي يعرف بأنه "إجادة مهارات الاتصال، والتمكن من فنون الحوار وآدابه". (170) واعتباره عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر. (171)

وتتداخل بعض الكلمات في المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض؛ ومن أمثال هذه الكلمات: الخداع، الإغراء، التفاوض. فبعضها تهييج للغرائز، وبعضها تزييف للحقائق، وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع. (172)

في عملية الإقناع يقوم المصدر بمهمة الإقناع، أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع، وتحتاج عملية الإقناع إلى أكثر من مهارة المصدر، وتحتاج ــ في نفس الوقت ــ إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستقبل، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه. (173)

تعد عناصر عملية الاتصال الإقناعي هي نفسها عناصر عملية الاتصال الموضوعي التي وردت في نماذج الاتصال المعروفة كنموذج **Harold Lesswell & David Berlo**، التي تتكون من مصدر، ورسالة، ووسيلة، ومستقبل، ويمكن الاستفادة من العناصر الوسيطة كرجع الصدى، والسياق "بيئة الاتصال"، والخبرة المشتركة . خاصة على مستوى تقييم مدى نجاح العملية الإقناعية.

عناصر عملية الاتصال الإقناعي: (174)

بما أن الاتصال يوصف على أنه عمليه، فإن له عناصر، تتمثل في المرسل، والرسالة، والوسيلة، والجمهور، حيث تفسر العملية الاتصالية على النحو التالي: مرسل لدية رسالة أو مضمون، يرغب بإيصاله إلى جمهور معين، لتحقيق أهداف محددة بالنسبة له، وذلك عبر وسيلة، وهذه الوسيلة ينبغي أن تكون قادرة على الوصول لهذا الجمهور. وهذه الرسالة قد تصل للجمهور بوضوح تام، وكما خطط له المرسل، غير أن هناك عوامل (تسمى: العوامل الوسيطة) قد

تحول دون وصول الرسالة بالشكل الصحيح، أهمها التشويش، الذي ينقسم لتشويش دلالي، وآخر ميكانيكي، وفي كل الأحوال هناك ردة فعل من قبل الجمهور على هذه الرسالة، قد يكون سلبي أو إيجابي، وتتم العملية الاتصالية ضمن إطار اجتماعي عام، يسمى البيئة الاتصالية.

أولاً: المصدر (المرسل ـ المقنع ـ القائم بالاتصال)

هو الطرف الذي يبدأ عملية الاتصال بطرف آخر، بقصد إيصال معلومات إليه، أو التأثير فيه، وفي الاتصال الإقناعي يقصد بالمصدر ذلك الطرف الذي يسعى إلى إقناع طرف آخر بفكرة ما، مستخدماً في سبيل تحقيق ذلك العديد من التقنيات المساعدة، والمصدر هنا قد يكون العاملون في مجالات: العلاقات العامة ـ الصحافة ـ الإذاعة والتلفزيون ـ التسويق ـ الدعاة ـ رجال السياسة ... الخ.

وحتى يستطيع القائم بعملية الاتصال الإقناعي أن يكون مقنعاً بذاته، وبرسالته، وبالوسيلة التي يستخدمها، ينبغي أن يتميز بالعديد من الصفات: كالثقة والمصداقية والمعرفة بجميع العوامل المؤثرة على المتلقي، وأن يكون قادراً على استخدام وسائل الاتصال بفعالية عالية، وقادراً على تكوين وتصميم الرسائل الاتصالية بأسلوب مقنع، أن يكون في الأصل مهتماً بمصالح الآخرين. والأهم من هذا كله، أن يكون ملتزماً بالأفكار والمبادئ التي يسعى لإقناع الآخرين بها. والمصدر يمكن أن يكون شخص بذاته، أو شخصية اعتبارية.

وهذا يعني أن عدم قناعة العاملين في العلاقات العامة بمؤسساتهم التي يعملون لصالحها، لا يمكنهم إقناع الجمهور بها وبنشاطها، وإن حدث ذلك، فإن هناك أساليب مشكوك فيها تكون قد استخدمت في العملية الإقناعية.

وقبل شروع المصدر في عملية الاتصال الإقناعي، يلتزم بالإعداد الجيد والكامل للمضمون المستخدم في إقناع الطرف الآخر بالفكرة. وضرورة تحديد الوقت المناسب للشروع في عملية الإقناع، من خلال ترتيب الأوليات، لدى طرفي العملية الإقناعية.

ثانياً: المضمون (الرسالة ـ الرموز ـ المحتوى)

يعد مضمون (رسالة) عملية الاتصال، أهم العناصر التي تستخدم في عملية الاتصال الإقناعي؛ لأنها العنصر الذي يتم من خلاله نقل الفكرة من المرسل إلى المتلقي، لذا فإنها "تحظى باهتمام كبير لدى العاملين في مجال العلاقات العامة، فهي تعد بمثابة الأداة التي يستخدمونها في ممارسة مهنتهم لذلك، يفترض أن يتمتعوا بقدرات عالية على التعبير، واستخدام مفردات اللغة الاستخدام الأمثل. فمقدرة العاملون في مجال العلاقات على الكتابة والتعبير، ترتبط باستخدامهم للمفردات والمصطلحات السهلة والبسيطة، التي من شأنها أن تعبر عن أفكارهم

وأفكار مؤسستهم دون تعقيد، لأن وظيفة الرسالة هي نقل الأفكار والمعلومات والأحداث.[175] بصورة واضحة ومؤثرة في المتلقي، ومؤدية إلى إقناعه بما يرغب به المرسل.

تعد الكتابة هي الوسيلة الاتصالية الرئيسة التي تعتمد عليها كافة أشكال الاتصال الفعلي، لذلك ينبغي أن يكون الكاتب (محترف العلاقات العامة) على علم ودراية كافيين بقواعد وأساليب وفنون الكتابة باللغة العربية، إضافة إلى القدرة على تنظيم الأفكار، وقبل الشروع في عملية الكتابة ينبغي التخطيط لما يفترض كتابته، فلا يجب الاستهانة بعملية الكتابة، فعندما نكتب بشكل عشوائي، (دون تخطيط)، يكون من الأفضل لنا ألا نكتب، فأن نكتب موضوعات سيئة، أسوأ من ألا نكتب.

ثالثاً: الوسيلة (القناة)

يفترض أن يتمتع العاملون في مجال العلاقات العامة والاتصال بمعرفة واسعة بحدود إمكانيات كل وسيلة، وحدود تأثيرها على الجمهور، وجوانب قوتها أو ضعفها، ومعرفة كافية بمدى ملائمة الوسيلة مع الجمهور المستهدف. فالجمهور العام (نفسه) ينقسم إلى أنوع، منهم النشط ومنهم الخامل، ومنهم المثقفين، ومنهم أنصاف المثقفين ... الخ، فبعض الوسائل توثر في جماهير دون الأخرى، هي نفسها تكون أكثر إقناعاً من غيرها، لذا ينبغي استخدام الوسيلة الأنسب لكل جمهور من أجل تحقيق عملية الإقناع.

إن طبيعة الفكرة، والموضوع، أو الهدف المراد إقناع المتلقي به، يعد أحد محددات اختيار الوسيلة، وينبغي قبل ذلك تحديد الجمهور المستهدف بدقة، إضافة لتحديد خصائصه، ومن ثم يتم اختيار الوسيلة الأنسب في ضوء تلك الخصائص.

رابعاً: المتلقي (المستقبل ـ الجمهور المستهدف)

تتعدد الجماهير التي تستهدفها العلاقات العامة في عملياتها الاتصالية، كما تتعدد خصائصها (السن، النوع الدخل، المهنة، المستوى الثقافي، نوع الخبرة، ....) فالاتصال بالشباب يتطلب أسلوبا مختلفاً نوعا ما عن كبار السن، وهكذا، فلكل جمهور سمات خاصة به، واحتياجات قد تكون مختلفة عن جمهور آخر. وعندما تكون القضية المراد إقناع الآخرين بها واضحة، يكون تحديد هدفها سهلاً إلى حد بعيد، وتحديد الجمهور المستهدف عملية أكثر سهولة، وبمجرد تحديد الجمهور، ينبغي تحديد خصائصه واتجاهاته واحتياجاته، فبمعرفة المرسل لخصائص الجمهور واتجاهاته تزداد فرص نجاح العملية إقناعه.

لاحظ أنه كلما انخفض عدد الجماهير التي تكتب لها، كلما زاد التركيز في موضوع الكتابة، وبالتالي تكون المعلومات أكثر عمقاً وتخصصا، وكلما كانت الكتابة لجمهور متخصص كلما ازدادت حاجة الكاتب لاستخدام استراتيجيات اتصالية أكثر ذكاء للتعبير عن الفكرة،

كالاستراتيجيات الموضوعية، ويكون فيها استخدام المصطلحات أياً كانت صعوبتها متاحاً، شرط أن تكون متعلقة بالمجال الذي يكتب فيه.

وكما أن على المرسل أن يكون قادراً على الإقناع، فإنه يتوجب ـ لنجاح العملية الإقناعية ـ على المتلقي أن يكون مستعداً للاقتناع، لذا فإنه من الضروري أن تهتم العلاقات العامة بتهيئة الجمهور المستهدف للاقتناع، ولا يتم ذلك في وقت سريع، فإنجازات المؤسسة وعلاقاتها مع الجمهور، ودرجة إسهامها في خدمة المجتمع، ودرجة إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية تحدد مدى قابلية المتلقي للاقتناع بالأفكار والآراء المراد الإقناع بها.

الاتصال غير اللفظي

وكما أن هناك اتصالاً لفظيا تستخدم فيه الحروف والكلمات سواء المنطوقة أو المكتوبة، فإن هناك اتصالاً غير لفظياً، يسميه البعض باللغة الصامتة، ويقسمها البعض للغة الإشارة، ولغة الأشياء ،ولغة الحركة والأفعال. ويذهب البعض إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية.[176]

ولا أهمية اللغة الصامتة عن أهمية اللغة المنطوقة، ومحترفي العلاقات العامة يستخدمون هذه اللغة الاستخدام الأفضل، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بطريقة الملبس، والدقة في تكوين الأشياء (المظهر الجمالي) والالتزام بقواعد البروتوكول، والحرص على اللباقة والذوق الرفيع في كل ما يصدر عنهم، ويزداد الاهتمام بلغة الجسد، التي تعتبر أهم مقومات علم الفراسة، التي من خلالها يمكن فهم الآخرين، وإفهامهم.

وتعد لغة الجسد إحدى أهم أساليب توصيل المعلومات والأفكار للمتلقي، حيث "يعتقد بعض علماء النفس بأن **60 %** من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات" [177] "وهناك من يقول بأن هذا التأثير يصل أحياناً إلى ثماني مرات".[178] وتستطيع هذه اللغة توصيل معلومة كاملة دون الحاجة للنطق أو الكتابة. وتشمل لغة الجسد: حركات العين، والحواجب، والتعامل مع الأنف والأذنين، وحركات الجبين، والتعامل معه، وحركات الأكتاف، والأصابع، والفم.

أن القدرة على تنمية مهارة قراءة الآخرين ليست فناً، بل علماً وهو عبارة عن إدراك راق يتأتى من التآلف مع الحواس والمشاعر، مثل الخوف أو الغضب أو السعادة والتي تتولد في المط الذي يتحكم بدوره في كيفية التعبير عن هذه المشاعر من خلال تعبيرات الوجه والكلام. "فنبرة صوت الشخص وهيئته ووضع جسده وتعبيرات وجهه ما هي إلا نتيجة لعملية السيطرة والتنسيق المعقد بين جميع أجزاء الجسم التي يقوم بها". [179]

معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال. ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال، أي أن أي عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال، والمعوقات قد تكون مرتبطة بالمرسل، أو بالرسالة، أو بالوسيلة، أو بالجمهور، أو ببيئة الاتصال نفسها.

إن شان عملية الاتصال الإقناعي شأن عملية الاتصال الموضوعي، تتأثر بالعوامل الوسيطة، كالتشويش (الدلالي والميكانيكي)، والخلفية الثقافية والمعرفية والذهنية للمتلقي، وفي أحيان عدة تعتبر هذه العوامل إحدى أسباب فشل العملية الإقناعية، هذا بالإضافة إلى عدد من الاعتبارات الشخصية المتعلقة بالقائم بعملية الإقناع، كأهدافه، والأفكار التي يسعى إلى إقناع المتلقين بها، ومعتقداته، وقدارته الاتصالية والذهنية، وصفاته الشخصية. (180)

وهذا يحتم على العاملين في مجال العلاقات العامة التعرف جيداً، على هذه المعوقات قبل بدء العملية الاتصالية.

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

زاد حجم المعلومات التي تنتجها المؤسسات، وزادت إمكانيات ووسائط الحصول عليها، فقد أصبح بمقدور الشخص الوصول للمعلومات التي يريدها بسهولة، وتمتد السهولة أيضا في عملية استخدامها، دون عناء كما كان الحال في الماضي، ويرجع الفضل في ذلك إلى تطور وسائل الاتصال، وانخفاض تكلفة النشر بأشكاله المتعددة.

كما أصبحت المؤسسات ـ على اختلافها ـ تهتم ـ وبصورة أكبر من الماضي ـ بإنتاج المعلومات ونشرها، لأسباب متعددة، أهمها حرصها على ممارسة دورها الاجتماعي، ومسؤوليتها نحو المجتمع من خلال إمداده بالمعلومات التي تساعده على اتخاذ مواقف محددة تجاه قضاياه.

نظراً لارتفاع تكلفة تشغيل وسائل الاتصال الجماهيرية (الصحف، الإذاعة"الراديو، والتلفزيون) سواء من ناحية الكوادر المهنية أو الموارد الفنية، فإن المؤسسة لا تستطيع امتلاك وتشغيل مثل هذه الوسائل، لذلك فهي تستخدمها في عملياتها الاتصالية، خاصة عندما تحتاج إلى التواصل مع جمهورها والرأي العام، أما في حالة حاجتها للتواصل مع جمهور نوعي، فإنها عادة تستخدم وسائلها الخاصة (الوسائل التي تنتجها بنفسها).

أولاً: وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة (وسائل الاتصال الجماهيري)

يولي محترفو العلاقات العامة أهمية كبيرة لوسائل الاتصال الجماهيرية، نظراً لقدرتها الفائقة على الوصول إلى الجماهير بأنواعها، إضافة إلى أنها تعد ـ بالنسبة للعلاقات العامة ـ إحدى وسائل الاتصال المجانية، فهي تحث تلك الوسائل على الكتابة عنها بشكل ذكي، ويساعدها في ذلك مجمل أنشطتها اليومية.

لدرجة أن هناك مؤسسات استطاعت إقناع بعض تلك الوسائل بتخصيص مساحات في الصحف، أو أوقات في الراديو أو التلفزيون لها، لتقدم ما تشعر تلك الوسائل بأنه يقدم خدمة جماهيرية، تخدم مهمتها الأساسية وأهدافها، وعادة ما تستثمر العلاقات العامة تلك المساحات أو الأوقات أفضل استثمار، فبالإضافة إلى أنها تقدم خدمات عامة للجمهور، فإنها بذلك تحقق أهدافاً تتعلق بتدعيم صورتها وسمعتها، والترويج لنفسها لدى الجمهور.

يعد البيان الإخباري وسيلة الاتصال الشائعة بين المؤسسة ووسائل الإعلام الجماهيرية، حيث يحتوي على المعلومات التي ترغب المؤسسة بنشرها، وفيه قد تعبر عن رأيها في قضية معينة، أو تقدم تفاصيل عن نشاطاتها التي تشعر بأنها تهم الجمهور.

وتتراوح وسائل الاتصال الجماهيرية التي تستخدمها العلاقات العامة بين الوسائل المكتوبة، والمسموعة والمرئية، والإليكترونية على النحو التالي:

الوسائل (المطبوعة) المكتوبة

تجبر المساحات المجانية التي قد تتاح للعلاقات العامة في الصحف والمجلات العامة، محترفي العلاقات العامة التمتع بقدرات عالية في الكتابة لكافة الفنون الصحفية، حتى تتمكن من استثمار تلك الفرص المتاحة الاستثمار الأمثل، ناهيك عن أن هناك بعض المؤسسات لا تكتفي بتلك المساحات فحسب، بل تتعداها إلى إصدار صحف أو مجلات خاصة بها؛ بسبب أنشطتها المتعددة، وهنا بالذات ينبغي أن تكون العلاقات العامة على دراية تامة بإنتاج كافة الفنون الصحفية (الخبر، التقرير، الحديث، التحقيق، المقال)، وتنقسم الصحافة المطبوعة إلى: الصحف، والمجلات:

الصحف:

تقدم الصحف مضامين جادة تعتمد على التحليل والتفسير السريع للأحداث الجارية، معتمدة على خلفيتها التاريخية ومقدمة لجمهور مثقف، وتغلب عليها الصفة الخبرية، والسرعة في نقل الأخبار، وتهتم بالسبق الصحفي، ولا يعتبر الخبر فيها ذو قيمة بعد انقضاء أربع وعشرين ساعة.

وتصدر في فلسطين العديد من الصحف، منها صحف يومية، وأخرى نصف أسبوعية، وثالثة أسبوعية، غير أن الملاحظ أن توزيعها لا يرقى إلى المستوى الذي يساعد كثيراً في تحقيق الأهداف الاتصالية للعلاقات العامة.

وتعد الصحف اليومية: القدس، والحياة الجديدة والأيام، (تصدر بحجم الجورنال)، وفلسطين (تصدر الحجم النصفي" التابلويد") والصحف الأسبوعية: فلسطيننا، والرسالة، والكرامة، والاستقلال، والصباح من أهم الصحف التي تصدر في فلسطين.

وهناك صحف محدودة الانتشار والتوزيع مثل المنار، والصنارة، والكرمل، وصوت فلسطين.

عدا عن العشرات من الصحف المؤسسية، أي تلك التي تصدرها المؤسسات، وأبرزها في قطاع غزة: الجريدة التي يصدرها طاقم شئون المرأة، والصحف التي تصدرها وزارات الصحة والتعليم، والبيئة ... ، وهناك صحف تدريبية يتم التعامل معها على أنها صحف مؤسسية مثل صحيفة الرواد التي تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأقصى، وجريدة صوت الجامعة التي يصدرها قسم الصحافة بالجامعة الإسلامية بغزة.

المجلات:

وسيلة مطبوعة تطغى عليها صفة التحليل والتفسير، والعمق في تناول القضايا التي تشغل الرأي العام، ويغلب عليها الفنون الصحفية الشارحة والمفسرة، كالتحقيقات، والمقالات، والتقارير المتعمقة، وذلك بحكم طول دورية صدورها التي لا تقل عن أسبوع.

وتصنف المجلات كمجلات أسبوعية عامة، وأسبوعية متخصصة، وشهرية، متخصصة، وثقافية شهرية عامة، وثقافية شهرية متخصصة.

وتعد مجلة البيادر السياسي من أقدم المجلات التي ما زالت تصدر حتى الآن، وتليها في الانتشار مجلة السعادة. وكانت العديد من المجلات التي تصدر عن بعض المؤسسات الرسمية، تصدر على فترات متقطعة ودون انتظام في الصدر، كمجلة التوجيه السياسي والمعنوي، ومجلة الأمن الوطني. وهناك مجلات تصدرها مؤسسات أهلية، أبرزها مجلة المنطار، والميزان، والديمقراطية. وتعد مجلة العلاقات العامة التي يصدرها قسم الصحافة والإعلام "شعبة العلاقات العامة" بالجامعة الإسلامية المجلة التدريبية الوحيدة.

الوسائل السمعبصرية (الراديو التلفزيون)

يرجع اهتمام العلاقات العامة بالإلمام بمهارات الكتابة للإذاعة (الراديو والتلفزيون) إلى كونها إحدى أهم الوسائل التي يمكنها الوصول لكافة شرائح المجتمع، وما يساعدها في ذلك هو تقديم برامجها في إطار يسهل على جميع الشرائح فهمه والتأثر به، لأنها تركز على الكلام المسموع الذي يعتبر أكثر سهولة من الكلام المكتوب.

للمؤسسات باختلاف أنشطتها وتوجهاتها دور اجتماعي، وهذا الدور كثيراً ما يساعد العلاقات العامة في دفع وسائل الاتصال ـ عموماً ـ، والإذاعة ـ خصوصاً ـ لنشر أو إذاعة أخبارها، وهنا ينبغي على العلاقات العامة في أية مؤسسة متابعة الإذاعات ومحطات التلفزيون المحلية لمعرفة الجوانب التي تهتم بها، لأن هذا يساعدها على إعداد موادها الخبرية بما يتناسب والسياسة الإعلامية لكل محطة تلفزيونية أو إذاعية.

يتوقع جمهور الراديو والتلفزيون الحصول على الكثير من الأخبار والمعلومات خلال فترة زمنية محدودة، بسبب نمط الحياة الحالية، الذي أصبح يتسم بالسرعة. والوسائل الإذاعية تتعامل بإيجابية مع تلك التوقعات، فهي تقدم مضامينها بشكل مناسب من ناحية السرعة.

الراديو

تتنوع الأشكال الاتصالية التي تستخدمها الإذاعة في تقديم المضامين الاتصالية، كنشرات الأخبار، البرامج بأنواعها، الإعلانات، والمسلسلات بأنواعها ...، وينبغي على محترفي العلاقات العامة الاهتمام بكتابة الخبر الإذاعي للنشرة الإخبارية، وكتابة سيناريو الفيلم التسجيلي .. الخ.

عاشت فلسطين فترة ازدهار ونمو في عدد الإذاعات، إلا أن غلبة الطابع الحزبي عليها كان له مردودات سلبية، أثرت سلباً على قدرة العلاقات العامة استثمارها في برامجها الاتصالية.

تنتشر الإذاعات المحلية الخاصة في الأراضي الفلسطينية بشكل واضح، حيث أصبحت فلسطين من أكثر الدول العربية انتشار لهذه الإذاعات. فمنذ نشوء السلطة الفلسطينية والعديد من المؤسسات والأشخاص تندفع إلى إنشاء محطات تلفزة وإذاعات محلية. وصلت إلى ما يقارب الإحدى وأربعين إذاعة محلية، تبث على مدار الساعة في الضفة الغربية وقطاع غزة؟[181] منها (14) إذاعة تعمل في محافظات غزة، هي: صوت فلسطين "البرنامج الثاني"، وصوت القدس، وصوت الشباب، وإذاعة الحرية، وصوت الشعب، وإذاعة صوت الأقصى، وراديو غزة اف أم، وإذاعة الإيمان. غير هناك عدد من الإذاعات أغلق لأسباب مختلفة. ومن الإذاعات التي تبث في الضفة الغربية: راديو أجيال، وراديو طريق المحبة، وإذاعة القرءان الكريم، وراديو صوت الغد، وراديو البلد جنين.

التلفزيون

يعد التلفزيون من أكثر وسائل الاتصال الجماهيري شعبية، وأكثرها إقبالا من قبل الجمهور، وأصبحت تمثل مصدراً لاستقاء الأخبار والمعلومات، ويعتبر بالنسبة لإدارات العلاقات العامة نافذة واسعة لتمرير مضامينها الاتصالية عبره.

وتنتشر في فلسطين عشرات المحطات الإذاعية، ويزداد هذا الانتشار في الضفة الغربية عنه في غزة، حيث تقتصر المحطات الإذاعية الغزية على تلفزيون فلسطين (التلفزيون الوطني) وتلفزيون الأقصى. ومن محطات التلفزة التي تبث في الضفة: تلفزيون القدس التربوي، وتلفزيون الأمل، وتلفزيون النورس، وتلفزيون بيت لحم، وتلفزيون نابلس، وتلفزيون السلام.

الوسائل الإليكترونية

نظراً لحجم المعلومات الكبير الذي تنتجه المؤسسات يومياً، من صحف ومجلات، وكتب متنوعة، وبيانات، ونشرات، وملصقات، ووسائل تسويقية، ...، وغيرها، ونظراً لبروز الاتجاه نحو الإغراق في التخصص، فقد أصبحت هناك ضرورة لوجود طرق جديدة لإيصال المضامين الاتصالية بشكل سريع ومفهوم وسهل، ولحسن الحظ أننا نعيش حاليا نمواً متسارعاً في تطور وسائل النشر، أهمها النشر على شبكة الإنترنت، ويرافق تطور النشر على الإنترنت تطور في الأدوات والأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها في عملية نشر تلك المضامين لتوجيهها للمستخدمين.

وتعد الاسطوانات المدمجة من أبرز الوسائط التي يمكنها أن تحتل مكانة مرموقة من بين وسائط النشر الإليكترونية في المستقبل القريب، كونها تستوعب كميات كبيرة من النصوص، تزيد عن (**10.000**) صفحة من النصوص، ومدة طويلة نسبياً من الصوت والصورة، وتعد تكلفتها منخفضة للغاية، مقارنة بوسائل النشر الورقية، إضافة إلى قدرتها على احتواء العروض التقديمية المتنوعة للمؤسسة، وكل البيانات التعريفية.

وأصبح حضور المؤسسات على اختلافها على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) واسعاً، بحكم سهولة النشر، وانخفاض التكلفة، غير أن كثافة هذا الحضور يتطلب جودة عالية.

وتتيح التقنيات الحديثة نشر المعلومات بطرق وأساليب متعددة، بما يساعد في تقديمها بأفضل شكل ممكن، وبما يحقق فوائد كبيرة لأنشطة العلاقات العامة في تسخير هذه التقنيات في إنتاج مضامينها الاتصالية، ولكن ينبغي الحذر من الإفراط في استخدام هذه الوسائط والتقنيات الحديثة، دون تحقيق التوازن بين جودة المضامين الاتصالية، وبين ضرورة إيصال هذه المضامين للمتلقين بشكل يتناسب وطبيعة المتلقي العصري.

ومن أجل رفع القيمة الاتصالية للنص المنشور على الإنترنت، يمكن استخدام العديد من أدوات وتقنيات العرض، كالصوت والحركة والصورة والأفلام. وتتميز عملية النشر على الإنترنت

بالسرعة في الوصول للمعلومات، و قلة التكلفة النسبية للمستخدمين، وسهولة البحث والوصول للمعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى المتعة في الاستخدام.

تزداد أهمية استخدام الإنترنت للمؤسسات كونه يعزز التواصل والتفاعل بين المؤسسة وجماهيرها، الأمر الذي يزيد من قدرتها على فهم احتياجات الجمهور، لأنه يوفر تغذية راجعة من خلال معرفة ردود أفعال جماهير المؤسسة (رجع الصدى) وهذا قد لا يتوفر لوسائل الاتصال الجماهيرية.

تتلخص أهمية استخدام وسائل النشر الإليكتروني في العملية الاتصالية للعلاقات العامة فيما يلي:

- تسهيل العملية الاتصالية مع الجماهير النوعية، من خلال تقديم المضامين الاتصالية، الأكثر تخصصاً، وتسهل عملية الوصول للجمهور المستهدف بدقة أكبر، لأن الجمهور يسعى بنفسه للمضامين التي يحتاجها.

- تحفيز الجمهور على التفاعل بشكل أكبر مع المضامين الاتصالية، خصوصاً في المضامين التي تحتاج فيها للعمل الجماعي، والتحشيد مع أنواع محددة من الجماهير.

- تتمكن المؤسسة من عرض مواد فيلمية خاصة بها، يكون من المتعذر ـ عادة ـ إذاعتها أو نشرها عبر وسائل الاتصال الجماهيري.

- عند نشر الموضوع على شبكة الإنترنت ينبغي مراعاة وجود روابط تؤدي إلى الموضوع المحدد، وينبغي الاهتمام بلغة وصياغة هذه الروابط، مع مراعاة عدم وجود روابط غير متوافقة مع الموضوع، فوجودها قد يؤدي إلى ضياع المتلقي في ثنايا المواضيع التي قد تشتبه مع موضوعات ليست على قدر مناسب من الأهمية بالنسبة للمتلقي.

- عملية النشر يجب أن تكون مترافقة مع شيء من اللمسات الفنية، ودرجة كافية من الذوق لجعل النص أكثر جاذبية .

- كثيراً ما تحتاج المؤسسة لنشر مواد وموضوعات متخصصة على شبكة الإنترنت، ولكنها تحمل في نفس الوقت الطابع العام، وليس الطابع المتخصص، كما يرغب الكاتب الأساسي للمضمون، لذلك فإن مهمة العلاقات العامة هنا، إعادة كتابة مثل هذه المضامين كي تتناسب ومعايير الانقرائية.

ثانياً: وسائل الاتصال التي تنتجها العلاقات العامة [182]

نظراً لتزايد الحاجات الاتصالية للعلاقات العامة، وصعوبة إيفاء وسائل الاتصال الجماهيري بهذه الاحتياجات، فقد كان لزاماً على العلاقات العامة أن تكون لها وسائلها الخاصة، التي تنتجها بنفسها. فمن هذه الوسائل ما يتم إنتاجه بشكل كامل بالقدرات الذاتية للمؤسسة، ومنها ما تنتجه بالاستعانة بمؤسسات الاتصال والنشر. وفيما يلي عرض لأبرز المنتجات الاتصالية للعلاقات العامة:

مطبوعات التنفيذ والتنسيق والمتابعة

بعد أن تضع العلاقات العامة الخطط والبرامج، وتحدد موازنتها، تبدأ بتنفيذها، فإنها تحتاج استخدام عدد غير قليل من المطبوعات الإدارية والاتصالية، ومضامين ووسائل الاتصال البينية، سواء بين العاملين بالمؤسسة ، أو بين الأعضاء القائمين على تنفيذ برنامج بعينه، هذه المطبوعات هي:

(1) الأغلفة.
(2) المظاريف .
(3) اليافطات.
(4) ورق المراسلات.
(5) ورق الملاحظات.
(6) الرسائل البينية.
(7) الإرشادات العامة.
(8) بطاقة الاتصال والزيارة.
(9) التعليمات والقرارات الإدارية.
(10) بطاقة المؤسسة، والبطاقة الشخصية.

الكتيب:

يعد الكتيب أحد وسائل النشر السريعة، لأنه سهل الإعداد، والإنتاج، ويستخدم الكتيب للعديد من الأغراض، منها: التعريف بالمؤسسة، ونشر تقارير عن موضوعات آنية تهم الجمهور، وكتيبات توعوية، والأدلة بأنواعها، وإصدارات المؤسسة، وبرامج الأنشطة الكبيرة ... .

النشرات:

وسيلة اتصالية، تتكون من ورقة واحدة، وتصل في بعض الأحيان إلى عدد صفحات المجلة، تستخدمها العلاقات العامة، لتأدية عدة أغراض، كالتعريف بها، أو الإعلام عن حدث معين، إما

تكون قد تعرضت له المؤسسة، أو علمت به من مصادرها الخاصة، أو لتعبر من خلالها عن رأيها في قضية معينة، أو للتعريف بأنشطتها، أو لرغبتها في إلقاء الضوء على موضوع معين. وتتميز النشرة عموما (عدا النشرة التعريفية) بسهولة الإعداد، وسرعة التوزيع، حيث يمكن توزيعها بالفاكس، أو بالبريد الإليكتروني، كما أن تكاليفها بسيطة. وتكتب النشرة حسب موضوعها، فهناك نشرات تصدر من أجل الإعلان عن تصريح صحفي لأحد مسئولي المؤسسة، وهناك نشرات داخلية تتضمن توضيحاً للوائح والقوانين الداخلية بالمؤسسة. وتتعدد أنواع النشرات إلى: نشرات تعريفية، ونشرات إعلامية، ونشرات توعوية:

البيان الإخباري:

أحد أشكال النشرة الإعلامية، ويتسم بسرعة وسهولة الإعداد، تستخدمه العلاقات العامة لإعلام جمهور معين عن حدث ما تعرضت له المؤسسة. أو لتعبر عن رأيها في قضية عامة. والشائع أن البيان الإخباري يصدر لإعلام جمهور خاص، قد يكون جمهور الصحافيين أو جمهور المثقفين، أو كتاب المقالات، أو جمهور المهتمين في قضية معينة. وقد يصدر لإعلامهم بأنشطة المؤسسة، وتستخدمه أيضاً للرد على الشائعات، أو لتفسير موقف المؤسسة من قضية معينة، وقد يصدر لتصحيح تصريح خاطئ وغير مسئول أدلى به أحد مسئولي المؤسسة.

ويعد البيان الإخباري من أكثر الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة، فقد يحدث أن تصدر بياناً صحفياً بشكل يومي في بعض الأحيان.

النشرة الإعلامية:

تعمد المؤسسات إلى الإعلام عن أنشطتها وبرامجها التي تم إنجازها خلال فترة سابقة، من خلال نشرة محدودة أقلها ورقة واحدة، وقد تزداد لأكثر من ذلك، ويتم إنتاجها بشكل جذاب، ليسهل ويشجع على التعرض لها، وكثير من المؤسسات تفضلها ورقة واحدة، ليسهل إرسالها بواسطة الفاكس، وكثيراً ما توزع مثل تلك النشرات بواسطة البريد الإليكتروني لكل جماهير المؤسسة. وقد تأخذ النشرة الإعلامية السريعة الشكل الدوري، الأسبوعي مثلاً، وقد تصدر في المناسبات، وقد تصدر حسب كثافة الأنشطة التي تم إنجازها.

رسائل التنبيه (تنبيهات التحرك) النشرة التوعوية

تستخدمها العلاقات العامة لتوعية جمهور معين (أو عام) أو تحذيره من خطر معين، يكمن في قضية ما، إذ تقدم تحليلاً وتفسيراً لتلك القضية، وعليه فإنها تقدم النصائح للجمهور المستهدف. وهذه الطريقة تعتبر طريقة فاعلة لنشر القضايا التي تهم المجتمع خلال تلك التنبيهات, فبعد استخدام البريد العادي والفاكس, يتم الآن استخدام البريد الإليكتروني كوسيلة أساسية لنشر "تنبيهات التحرك". وغالباً ما يتم إرسال تلك التنبيهات بواسطة البريد الإليكتروني، ويحتوي مضمونها على طلب التحرك أو التفاعل مع القضية موضوع النشرة.

النشرة التعريفية:

وسيلة اتصالية مطبوعة، تهدف إلى التعريف بالمؤسسة من خلال مساحة ورقية محدودة، ويتم طيها طيتين أو أكثر حسب المساحة العرضية، وقد تأخذ شكل الكتيب، بصورة طولية (مستطيل)، ولكن الشائع أن تأخذ الشكل المطوي. وتتنوع أحجامها حسب كثافة المادة المتضمنة فيها، وهناك أشكال إبداعية للنشرات التعريفية، كأن يتم إعدادها على شكل المنتج.

وتستخدم لتعرف بالمؤسسة، وأهدافها، وطبيعة أنشطتها، ووحداتها الإدارية، وفريق العمل فيها، وأحيانا، بعض إنجازاتها بشكل مقتضب جداً. وهي من أكثر المطبوعات شيوعاً، حيث لا تكاد تجد مؤسسة لا تمتلك نشرة تعريفية.

التقرير السنوي

يختزل ويوثق ويستعرض الخطة التي تم تنفيذها خلال العام المنصرم، وكل النشاطات والبرامج التي تم تنفيذها، وحصر الإنجازات التي تم تحقيقها. ويصدر في نهاية كل عام. ويهدف ـ أساساً ـ إلى إطلاع المساهمين (حملة الأسهم) في المؤسسة على كل ما يتعلق بالمؤسسة، من كافة النواحي، المالية والمهنية. و إلى تقييم أنشطتها ، وبدأت المؤسسات في تحقيق أهداف اتصالية وإعلامية من خلال هذه التقارير.

والتقرير مطبوعة تحتاج لجهد كبير لإنجازها، لذا كان على المؤسسات أن تسعى لتحقيق المزيد من الأهداف، كإطلاع نخبة المجتمع المحلي ، والممولين، وذوي الاهتمام على أنشطة المؤسسة، بهدف الحصول على مساندتهم، وتأييدهم للمؤسسة، نظراً للفوائد التي يمكن تحقيقها من تدعيم العلاقة مع هؤلاء.

المراسلات

تعد المراسلات من أقدم الوسائل الاتصالية، وقد اقتصر التطور الذي حدث على الرسائل، على زيادة أهدافها بزيادة المتطلبات العصرية والحياتية، كما امتد إلى تطور في شكلها العام، كما أن التطور التكنولوجي أضفى عليها شكلاً وخصائص جديدة، منها القدرة على إرسال نفس الرسالة لعدد كبير من المتلقين بنفس الوقت، غير أن الهدف من الرسالة هو نفسه، حيث تهدف إلى مخاطبة طرف آخر، لإعلامه بشيء معين (طلب، شكر، تحذير، مجاملة، طلبية، تهنئة، تعزية ... الخ).

الصحف الجدارية

تسمى بالصحيفة الجدارية مجازاً، لكونها تشتمل على بعض الفنون الصحفية كالخبر والمقال، والحديث في بعض الأحيان، إلا أنها أقرب للنشرة الداخلية، إما الإرشادية، أو الإعلامية، أو التثقيفية، وغالباً ما تصدر لتحقيق أهداف متعلقة بالإعلام، والتعليم، والتثقيف، التوجيه ... .

تسمى أحياناً بصحيفة الحائط، نسبة إلى تثبيتها على الحائط، والصحف الجدارية أكثر استخداماً في المؤسسات الصناعية، والمدارس، والشركات الضخمة، كونها تتعامل مع عدد كبير من الأشخاص، لا يمكن الوصول إليهم بسهولة، إلا عبر الاجتماعات الموسعة مع الجمهور، التي تنظيم في فترات زمنية متباعدة.

لقد أصبحت الصحف الجدارية أكثر تطوراً عن ذي قبل، من النواحي التحريرية والشكلية، فبعد أن كانت في الماضي تعتمد على الفنون الصحفية التقليدية، والموضوعات الطويلة، دون مراعاة أسس الانقرائية، واعتمادها على الحكم والمواعظ، والنصائح والتهاني بشكل تقليدي. وقد أصبحت ـ حالياً ـ تعتمد على الموضوعات المختصرة، السريعة. وبعد أن كانت تكتب بخط اليد، فقد أصبحت الآن تنتج بالكامل باستخدام الكمبيوتر، وتستخدم غالباً الوسائل الطباعية بشكل فني وجذاب.

وقد استبدلت الكثير من المؤسسات الصحيفة الجدارية بلوحة الإعلانات، التي تحتوي الإعلانات الداخلية، والإرشادات، التعليمات الداخلية ، وبعض الموضوعات المهمة التي ترى الإدارة فيها موضوعات مهمة ينبغي على الموظفين متابعتها، والاطلاع عليها، كما تتضمن الموضوعات والأخبار التي تنشر في الصحف المحلية عن المؤسسة.

الملصق (البوستر)

وسيلة اتصالية تحمل فكرة واحدة لجمهور واحد أو أكثر. غالباً ما يحمل الملصق فكرة واحدة، ولا يمكن له أن يوصل أكثر من فكرة، وإلا سيصبح مشوهاً، ومشتتاً، ولن يستطيع نقل أي من الفكرتين، ويستخدم الملصق (البوستر) كوسيلة اتصال في الأوقات الاعتيادية، ويزداد استخدامه في المناسبات، كالحملات الإعلامية، والتوعوية، والإرشادية، والوطنية، والاحتفالات ، والمعارض، والدينية، والموسمية، والمؤتمرات، وغيرها من المناسبات.

وهناك أنواع من الملصقات منها ما يسمى بالملصقات الإرشادية، التي تتعدد أحجامها وتصميماتها، ولكنها أصبحت محدودة الاستخدام، في ضوء تطور العلاقات الصناعية، وتطور الوعي العمالي، والتطور التكنولوجي، إلا أنها ما زالت تستخدم في المنشئات الصناعية الكبرى، والمدارس، وهي عبارة عن جمل إرشادية أو توجيهات أو نصائح معينة لجمهور المؤسسة، ويشترط أن تتسم بالوضوح، والمباشرة، أي يمكن فهمها بسرعة. ويتميز هذا النوع بسهولة الإعداد والكتابة، وتكون من أجل الإرشاد أو التوعية، بهدف الحفاظ على السلامة الجسدية للعمال، أو تسهيل سير العمل بتوضيح اللوائح الداخلية والإرشادات المتنوعة.

عناصر هوية المؤسسة

كل مؤسسة لديها هوية مميزة لها، تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط، أو في نشاط مشابهة، وتتمثل عناصر هوية المؤسسة، أو ما يمكن أن يطلق عليها عناصر التصميم الأساسي للمؤسسة، في:

- اسم المؤسسة.
- الشعار (مكتوب، مرسوم).
- أنواع الخطوط.
- الألوان الأساسية.
- الأحجام: الخطوط، الكتل، المساحات، المسافات.

وهنا يوصى كل محترف للعلاقات العامة أن يهتم اهتماماً كبيراً بعناصر هوية المؤسسة، لأنها تستمر لفترة طويلة جداً من الزمن، ويصعب تغييرها بين الحين والأخر.

الوسائل التسويقية

تحتاج المؤسسة بين الحين والآخر، خاصة في المناسبات الخاصة كالمؤتمرات، والمعارض، والمسابقات، والمهرجانات، أن تقدم لجمهورها هدايا تذكارية، أو وسائل لتنشيط سمعة المؤسسة، مثل: الرزنامة السنوية: مكتبية، حائطية، جيب، الأدوات المكتبية، القبعات، أجندة الهاتف، الأجهزة: راديو، .. ، كل هذه الوسائل التسويقية يجب على محترفي العلاقات العامة أن يستخدموها الاستخدام الأفضل، واستثمارها من أجل تمرير مضامين اتصالية تهدف إلى تعزيز سمعة المؤسسة، والترويج للقضايا المجتمعية التي تتبناها، أو السلع الخاصة بها، أو استثمارها لتوضيح محاسن ومميزات السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

العروض التقديمية

يعد العرض التقديمي من أبرز التقنيات التي تستخدمها المؤسسات للتعريف بنفسها، أو بأحد برامجها، أو إنجازاتها. ويمكن اعتباره نشرة تعريفية إليكترونية، وقد يعتبر (في أحد أشكاله) بمثابة فيلماً وثائقياً، وقد يستخدم في نشر تنبيهات التحرك ... الخ.

يمكن إنشاء عروض تقديمية الكترونية جذابة، واستعراضها على كامل شاشة الكمبيوتر بالترتيب، ويمكن ـ أيضا ـ رؤيتها بحجم مكبر على شاشات العرض العملاقة في الأماكن العامة.

الفصل السادس

دبلوماسية العلاقات العامة

- البروتوكول:
- الإتيكيت (أدب السلوك)
- المراسم والتشريفات
- التسهيلات "التشهيلات"
- العلاقة بين البروتوكول والإتيكيت

يحتاج تكوين وبناء السمعة إلى الكثير من المهارات، الاتصالية والإدارية من قبل العاملين في العلاقات العامة، ولكون العلاقات العامة تعتبر بمثابة واجهة المؤسسة، فالعاملون فيها هم أول وآخر من يلتقي بهم الزائر للمؤسسة، كما أن تنظيم الأحداث الخاصة من مسؤوليات العلاقات العامة، وهذه الأحداث ينبغي أن تنظم وفقاً لمراسم و وبروتوكولات معينة حسب الأنظمة السلوكية المتبعة في المكان الذي تنظم فيه، ناهيك عن الالتزام بكامل بأدب السلوك، وقواعد الإتيكيت. والالتزام بهذه الأنظمة ينبغي أن يشمل كافة أنشطة العلاقات العامة بدون استثناء.

وتقتضي ضرورات بناء السمعة التزام محترفي العلاقات العامة بقواعد سلوكية متينة، تلزمهم بحسن المعاملة والصدق والإخلاص في التعامل، والقدرة على إقامة علاقات ودية، بهدف كسب الثقة، وتحقيق التفاهم المشترك، وهذه السلوكيات هي نفسها السلوكيات التي دعا إليها الدين الإسلامي، وهي نفسها ما طبقة رسول الله (ﷺ) في معاملاته، وتعاملاته مع أصحابه، وقد أصبحت معروفة في المجتمعات بآداب الإتيكيت والبروتوكول، وهي قواعد متفق عليها في جميع الدول، وقد تختلف [اختلافاً ليس جوهرياً] من بلد لآخر" [183] وفقاً لظروف وعادات وقيم وثقافة كل دولة.

البروتوكول:

مجموع قواعد السلوك الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها الدول وممثليها في العلاقات مع نظرائهم. والبروتوكول الدبلوماسي يعني: مجموع القوانين والعادات والتقاليد المرعية من قبل الحكومات ووزارات الخارجية والبعثات الدبلوماسية والشخصيات الرسمية في المجتمع الدولي. أما المعنى القانوني للبروتوكول فهو: مجموعة القواعد والأعراف المرعية في العلاقات الدولية والدبلوماسية لتنظيم المناسبات الرسمية

كالاستقبالات والاجتماعات والحفلات والمآدب. والبروتوكول بمعناه الواسع يعني: الدبلوماسية بمعناها الضيق، أي: اللباقة والمهارة اللتين يتحلى بهما الإنسان في علاقاته الاجتماعية. كما يعتبرها البعض مرادفاً للمراسم والتشريفات.[184]

وتأسيساً على ما سبق، ووفقاً للاعتبارات والأهداف الاتصالية للعلاقات العامة، وانعكاساتها على بناء السمعة، فإن البروتوكول من منظور العلاقات العامة يعني والإتيكيت والمراسم والتشريفات:

الإتيكيت (أدب السلوك)

أدب التعامل والسلوك، والمعاشرة، والتصرف بلباقة، وفن الخصال الحميدة أو المجاملة، التي تعد فن الإرضاء كي تعطي فكرة حسنة عن صاحبها.[185]

وهو مجموعة القواعد التي يجب أن يراعيها الفرد (رجلاً أو امرأة) في:[186]

(1) قواعد السير
(2) أصول الضيافة
(3) قواعد التدخين
(4) طريقة الحديث
(5) قواعد الانتظار
(6) قواعد الأسبقيات
(7) المحادثات الهاتفية
(8) قواعد ونظام الملابس
(9) المحافظة على المواعيد
(10) قواعد وأدب المراسلات
(11) أصول التعازي والتهاني
(12) قواعد التعارف والتقديم
(13) العلاقة مع أعضاء المجتمع
(14) القواعد المرعية في الأعياد
(15) القواعد المتعلقة بالزيارات
(16) أصول التعامل بين الجنسين
(17) الأخطاء التي ينبغي أن يتجنبها
(18) المجاملات التي ينبغي أن يقوم بها

(19) الواجبات التي يجب أن يتقيد بها
(20) قواعد الاجتماعات، وأدب المناقشة
(21) آداب قيادة السيارة والسير في الطريق
(22) القواعد المرعية في مختلف المناسبات.
(23) القواعد المتعلقة بأدب الموائد والحفلات
(24) مسايرة التطور العالمي مع مراعاة الأعراف والتقاليد المحلية

إن الالتزام بأدب السلوك والمعاشرة، والتصرف بلباقة عند التعامل له بالغ الأثر على الأشخاص الذين يتم التواصل معهم، وبذا تسهل عملية كسب ثقة واحترام وتقدير هؤلاء الأشخاص ليس للشخص فحسب، بل يمتد هذا الأثر ليطال للمؤسسة، والعاملين فيها أيضا، والأمر بالطبع سينعكس إيجاباً على السمعة.

ولأن الأشخاص عادة يحبون أن يعاملوا باحترام، وتقدير، فالعلاقات العامة توفر لهم ذلك، فإن مسألة كسبهم، والحصول على رضاهم ومحبتهم، تصبح مسألة غاية في السهولة وهذا الأسلوب يعد واحد من أهم الأساليب المستخدمة في الإقناع، ويسمى بالمقدمات الإقناعية، وبذا تصبح عملية الإقناع أكثر سهولة، وفرص التواصل تحقق نتائج أكيدة.

المراسم والتشريفات

القواعد أو التقاليد المرعية في التنظيم والأحداث الخاصة. وتقترن المراسم بالتشريفات، فكليهما مرتبط بالآخر، فالمراسم ترتبط بأحداث يتفاعل خلالها أفراد من مستوى وطبقة معينة، وهؤلاء الأفراد بحاجة لمن يستقبلهم ويرحب بهم، أو بعبارة أخرى التشرف بهم، لذا اقترن كلا المفهومين ببعضهما البعض.

وعادة ما يكون في المؤسسات الكبيرة إدارة تسمى إدارة المراسم والتشريفات، وتضطلع بكافة المهمات المرتبطة بالالتزام والإلزام بالقواعد والتقاليد المرعية في تنظيم الأحداث الخاصة، مثل:

- ترتيب وتنظيم وإعداد برامج زيارات الوفود.
- استقبال وتوديع ومرافقة الشخصيات والوفود.
- إعداد قوائم الأعياد والمناسبات، لتقديم التهاني.
- إعداد الترتيبات اللازمة للحفلات ومآدب الطعام.
- تحديد نظام الأسبقيات.
- الإشراف على كل ما له علاقة بالقواعد والتقاليد المراسمية في المناسبات الخاصة.

التسهيلات "التشهيلات"

تحتوى كل إدارة للمراسم والتشريفات قسم يسمى: قسم التشهيلات، يعمل على المساعدة في تقديم الخدمات والتسهيلات، وتسريع إنجاز الخدمات "التشهيلات" سواء للشخصيات أو للوفود، وفي بعض الأحيان للعاملين في المؤسسة، مثل: استصدار جوازات السفر، والحصول على تأشيرات الدخول والخروج، وتقديم خدمات التوصيل، والنقل، والشحن... الخ.

العلاقة بين البروتوكول والإتيكيت

يمكن القول أن البروتوكول أمر يتعلق عموماً بالإجراءات والتنظيم، في حين أن الاتيكيت أو آداب السلوك يتعلق بتنفيذ التفاصيل وكيفية الالتزام بها، وإذا كان البروتوكول يقتضي الالتزام باللباس الرسمي في حفلة رسمية تدعى إليها فإن التفاصيل المتعلقة بنوع اللباس الرسمي بما في ذلك اللون والطراز ونوعية القماش هي أمور تدخل في باب الاتيكيت، وإذا كنت مدعواً إلى عشاء يقيمه شخص رفيع المستوى فالبروتوكول يقتضي التقيد بالموعد وقيمة صاحب الدعوة لكنَ كيفية أداء التحية كعدم التقبيل أو عدم الضغط على اليد بقوة وغير ذلك يندرج في مجال الاتيكيت، فالعلاقة إذاً بين البروتوكول والإتيكيت هي العلاقة ما بين العام والخاص أو بين المجمل والتفصيل.[187]

إن مراعاة القواعد البروتوكولية لا تقتصر فقط على العلاقات الدبلوماسية بين الدول، والحكام، والرؤساء، والمسئولين، والسفراء، وقناصل الدول، والمناسبات الرسمية، وعلى مستوى المجتمعات الراقية فحسب، كما يعتقد البعض، بل تمتد لأن تحكم النظام العلائقي على المستوى الاجتماعي، والمستوى المهني، فكثيراً ما تجد مؤسسة ما تعد استقبالاً يناسب مع منزلة الزائر، وتجد الأسرة تستعد لاستقبال كبير في حال أن استضافت أسرة رب العمل مثلاً، وتعد استقبالاً أقل في حالة استضافة قريب أو جار معتاد على زيارتها.

الفصل السابع

تنظيم الأحداث الخاصة

- ماهية الأحداث الخاصة
- أهداف الأحداث الخاصة
- أنواع الأحداث الخاصة
- تخطيط الأحداث الخاصة
- أولا: المؤتمرات
- ثانياً: المعارض
- ثالثا: المهرجانات والاحتفالات
- رابعاً: الأحداث الخاصة الصغرى
- خامساً: الأحداث الاحتجاجية والضاغطة

الأحداث الخاصة

هي الأحداث المخططة التي تنظم على نطاق واسع، وخارج الروتين المؤسسي المتعارف عليه، يشارك فيها عدد كبير ـ نسبياً ـ من الجمهور، تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو علمية، أو مهنية، تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عموماً، وللعلاقات العامة خصوصاً، وتأتي ضمن برامجها وأنشطتها وخططها إما الإجرائية أو تلك الإستراتيجية. تنعكس إيجاباً على صورة وسمعة المؤسسة، وتنظم هذه الأحداث في إطار الدور الاجتماعي للمؤسسة المنطلق أساً من قاعدة المسؤولية الاجتماعية.

وتعد المؤتمرات، والمعارض، والمهرجانات، والاحتفالات، والاجتماعات العامة، واللقاءات بأنواعها، والندوات، وورشات العمل، والمحاضرات، والمسابقات بأنواعها،... من أبرز الأحداث الخاصة التي لا تنفك أية مؤسسة عصرية أن تنجزها.

وهي من أكثر الأحداث التي تثير اهتمام وسائل الإعلام بأنواعها، فهي توفر لها مادة إعلامية حديثة ومهمة لعدد كبير من جمهورها، سواء مستمعين، أو قراء، أو مشاهدين، أو متصفحين، لذا تهتم العلاقات العامة بتنظيم مثل هذه الأحداث لكون التغطية الإعلامية تساعدها في تحقيق أهدافها الإعلامية.

تعد الأحداث الخاصة من أكثر الأنشطة أثراً على صعيد العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وتستثمر العلاقات العامة هذه الخاصية في إيلاء المزيد من الاهتمام تجاه هذا النوع من النشاط، لكونها تحظى باهتمام واضح من قبل وسائل الإعلام، ولاهتمام عدد كبير من الجمهور بها، ولكونها في غالب الأحيان تحقق نتائج عالية على صعيد السمعة.

وتنظيم الأحداث الخاصة يحتاج لجهات خاصة لتنظيمها، كشركات العلاقات العامة لكونها (الأحداث الخاصة) من الأدوات التسويقية والإدارية والاتصالية التي تتطلب درجة عالية من المهنية في التخطيط والإدارة والتنفيذ، ناهيك عن حاجتها للتخصص الدقيق والتركيز والالتزام، والخبرة، بالإضافة للدور الاستشاري لتلك الشركات، بما يمكنها من تأدية كافة متطلبات تنظيم الأحداث أو المناسبات كما يسميها البعض.

أهداف الأحداث الخاصة

تنظم المناسبات الخاصة لتحقيق العديد من الأهداف:

- تدعيم صورة (سمعة) المؤسسة
- تحقيق الذيوع والانتشار الإعلامي
- المساهمة في بناء وتطوير المجتمع (الخدمة العامة)
- تطوير ومتابعة العمل المؤسسة
- زيادة التفاهم والتكيف بين المؤسسة وجماهيرها
- تحقيق مشاركة أوسع لجماهير المؤسسة
- إطلاع الجماهير بأنواعها على أنشطة وأعمال وإنجازات المؤسسة
- الحصول على تأييد ومساندة الجماهير لأعمال المؤسسة
- تحقيق المزيد من التشبيك مع مؤسسات أخرى
- تحقيق المزيد من التعارف
- المساهمة في خلق انطباع إيجابي عن المؤسسة

أنواع الأحداث الخاصة

ويمكن تحديد أهم الأحداث الخاصة التي تحتاج أية مؤسسة لتنظيمها سواء بشكل دوري، أو بين الحين والآخر بما يلي:

1. المؤتمرات
2. المعارض
3. المهرجانات والاحتفالات
4. الأحداث الصغيرى: الندوات، ورشات العمل، المحاضرات، الحلقات الدراسية، المجموعات البؤرية،
5. الأحداث الاحتجاجية: التظاهرات، الإضرابات، الاعتصامات

تخطيط الأحداث الخاصة

والأحداث الخاصة تتطلب تخطيطاً وتنظيماً محكمين حتى يضمن النجاح لها في كل مراحلها. والعلاقات العامة تبدأ عملية التخطيط للحدث الخاص منذ بدء فكرة الحدث، مروراً بالحدث، وحتى انتهاءه، وينصح عند التخطيط لأي حدث خاص أن تبدأ عملية التخطيط مبكراً، حتى لا يتم الوقوع في أخطاء تصعب معالجتها وقت حدوثها، فالتخطيط المبكر يسهم في اختيار التوقيت والمكان المناسب لتنظيم الحدث، ويضمن سير الحدث وفقاً للتخطيط المسبق، فتخطيط الأحداث الخاصة أشبه بالسيناريو، الذي يعد للاستعداد لكافة التفاصيل مهما بلغ صغرها.

أولا: المؤتمرات

هي عبارة عن تجمع لعدد كبير من المتخصصين والمهتمين في موضوع معين، لعرض ومناقشة وتحليل واقع ذلك الموضوع، ومستقبله، من أجل الوصول إلى استبصارات ومؤشرات ودلالات من شأنها أن تسهم في معالجة القضية موضع النقاش والتحليل. وهو يسهم في رسم خطوط وآفاق وسياسات مرحلة قادمة في مجال معين، سواء على الصعيد السياسي، أو الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو الثقافي، أو الرياضي....

ويعرف المؤتمر بأنه لقاء موسع يتناول مسألة من المسائل من جوانبها الكلية ويضم ممثلين عن أوسع قطاع له شأن بالقضية التي تناولها المؤتمر، ويكون له جدول أعمال ونظام ورئاسة، وغرضه إرساء قواعد عامة وإقرار خطط وبرامج أو اتخاذ قرارات أو توصيات تتعلق بموضوعه.

وغالبا ما يعقد المؤتمر ضمن دورية محددة، وتكون عادة المدة الزمنية بين دورة وأخرى متباعدة نسبيا وهي غالبا لا تقل عن السنة، وأحياناً تعقد بعض المؤتمرات لمرة واحدة.

ومن أهم نتائج المؤتمرات: القرارات، والتوصيات، والمقترحات، والنصائح، والتوجيهات والإرشادات، والتشريعات، رسم ملامح السياسات والآفاق المستقبلية، تحديد أولويات التخطيط والبرمجة...

أنواع المؤتمرات

1. المؤتمرات العلمية
2. المؤتمرات المهنية
3. مؤتمرات الأحزاب وجماعات الضغط
4. المؤتمرات المحلية الإقليمية والدولية
5. المؤتمرات التأسيسية
6. المؤتمرات العادية (الدورية)
7. المؤتمرات الاستثنائية أو الطارئة
8. أنواع المؤتمرات حسب الموضوع: فهناك مؤتمرات
    1. مؤتمرات قانونية.
    2. مؤتمرات فنية وأدبية.
    3. مؤتمرات حقوق الإنسان.
    4. مؤتمرات خاصة برياضة معينة.
    5. مؤتمرات خاصة بموضوعات علمية معينة.

ثانياً: المعارض

هو عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات العاملة في نفس المجال، سواء كان صناعي، أو تجاري أو خدمي، أو فكري، وذلك لعرض المنتجات على أوسع قطاع ممكن من الجمهور، من أجل زيادة المبيعات، أو إعلام إطلاع الجمهور على نشاطات المؤسسة، أو لأجل الحفاظ على علاقة تواصلية مع الجمهور لتدعيم صورة المؤسسة.

وتنشط المؤسسات أثناء المعارض في تقديم الحوافز للجمهور، وتعد المعارض مناسبة موسمية بالنسبة للجمهور، لذا فإنه يقبل عليها ويتحمس لها.

ويمكن تنظيم المعارض لخدمة جميع أوجه النشاط الإنساني، وهي تعتبر فرصة لعرض المنتجات على قطاع واسع من الجمهور، تستفيد وتهتم بها الشركات الكبيرة والصغيرة على حد السواء، وتشكل نقطة عبور مهمة لكل الشركات العالمية والشركات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في فتح أسواق أو منافذ بيع جديدة لها جديدة لها.

أهداف تنظيم المعارض

تتعدد وتتنوع الأهداف التي تسعى المعارض لتحقيقها، وفيما يلي أهم الأهداف التي ترغب المؤسسة بتحققها من تنظم المعارض: [188]

- تعريف الجمهور المستهلك الأخير، والمستهلك المرتقب بالمنتج وخصائصه.
- إتاحة الفرصة للمستهلك الأخير، والمرتقب لرؤية المنتج عن قرب، والاستماع لشرح حوله، مما يزيد من فرص الإقناع به.
- إقناع الجمهور بقدرة المنتج على إشباع احتياجاتهم، ومن ثم الاقتناع به.
- تكوين علاقة إيجابية بين المؤسسة أو الشركة والجمهور.
- إثارة اهتمام المستهلكين بالمنتج وإقناعهم بشراءه أو تجربته على الأقل.
- إقناع الموزعين أو المشترين الصناعيين بالتعامل مع المنتج.
- تذكير المستهلكين بالمنتج، وحثهم على الشراء.
- زيادة الطلب على المنتج في حالة:
  - انخفاض مبيعات المنتج، وزيادة المخزون.
  - المنتجات ذات الاستهلاك الموسمي عند الرغبة في تحقيق الاستقرار في مبيعات الشركة.
  - تقديم منتج جديد للسوق، غير معروف أصلا للمستهلك.
- تعزيز العلاقات بين البلدان.

أنواع المعارض

تنظم المعارض لخدمة مجالات كثيرة، كالطب والهندسة والتكنولوجيا، والعلوم، والأدب، والثقافة، والزراعة، والتشييد والبناء، والأثاث والديكور، والتعليم، والأغذية، والصيدلة، والصناعات بأنواعها. وللتمكن من حصر المجالات الخدمات التي تقدمها المعارض لجميع الأطراف المرتبطة بها، ينبغي الإشارة إلى أنواع المعارض، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

1. حسب نوع الجمهور:
2. حسب المستوى والحصة السوقية
3. حسب الجهة المنظمة
4. حسب القطاع
5. حسب الهدف من المعرض
6. حسب الهدف من المشاركة
7. حسب مكان التنظيم

ثالثا: المهرجانات والاحتفالات

تقيم المؤسسة بعض الأحيان احتفالات، تدعو فيها كبار الشخصيات وجمهور المساهمين والمعنيين بالمؤسسة، وتكون هذه الحفلات مناسبات جيدة للمؤسسة لإطلاع جمهور الحاضرين على إنجازات وتطورات المؤسسة. ونفس الأمر ينطبق على المهرجانات، فهي تعتبر واحدة من الأحداث التي تساعد المؤسسة على تحقيق المزيد من الانتشار، والحصول على تغطية إعلامية مميزة.

وهذه الاحتفالات والمهرجانات تعتبر مناسبة لظهور الرؤساء والمدراء، ومخالطة الجماهير بأنواعها، وفي غالب الأحيان تتضمن خطب للمدراء أو بعض الموظفين، وتنظم خلالها المسابقات، وتنشد الأغاني، وتقدم العروض المسرحية، وتتجلى خلالها مظاهر الفرح والسرور. " وقد "تتضمن أيضا عروض أفلام عن منتجات المؤسسة أو وبرامجها، ويتخلل الحفل برامج ترفيهية لكسر الملل والرتابة، ومن أجل تمرير مضامين تحتاج المؤسسة لتوصيلها لجمهور الحاضرين. [189]

أولاً: الاحتفال

يعرف الاحتفال بأنه تجمع يتسم بالعمومية، ولا يقتصر على فئة دون أخرى، ولكن جماهير المؤسسة بمختلف فئاتها تعتبر المشارك الرئيس فيه من أجل الابتهاج بحدث أو بنتيجة سارة، أو بعد تحقيق نجاح في برنامج أو مشروع، أو للاحتفال بذكرى محببة، ويتسم بوحدة الفعالية،

ثانياً: المهرجان

يعتبر أحد أشكال الاحتفال، ولكنه يتميز عليه بكونه متعدد الأنشطة والفعاليات، وينظم المهرجان للاحتفال بذكرى معينة، ولتنظيم حدث متكامل من شأنه جذب وسائل الإعلام لتغطية فعالياته المتعددة، ولمشاركة المجتمع في اهتماماته، وذكرياته أيا كانت، سارة أو بغيضة، ولأجل تقريب الجمهور للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مشاركة أوسع من قبل جماهير المؤسسة.

ويتضمن المهرجان العديد من الفعاليات والأنشطة، أهمها:

- الخطب.
- الألعاب.
- الغناء والرقص.
- العروض المرئية.
- العروض المسرحية.
- اليافطات والملصقات.
- المسابقات بأشكالها، رياضية، ثقافية، علمية، فنية.

رابعاً: الأحداث الخاصة الصغرى

تعتبر الندوات وورشات العمل والمحاضرات والأيام الدراسية، والحلقات النقاشية والمجموعات البؤرية من الأحداث التي تنظمها المؤسسة، وأكثرها تنظيماً، لكون المؤسسة تعتبرها إحدى أهم أدواتها الاتصالية بالجماهير على اختلاف أنواعها، وفيما يلي أبرز الأحداث الخاصة الهادفة إلى التواصل مع الجمهور، أو العمل معه.

الندوة

تقدم من قبل طرف أو أطراف مؤهلة أو متخصصة، يحضرها جمهور متجانس، تقدم عرضاً تحليليا حول موضوع معين، ويقدم خلالها المشاركين مداخلاتهم، وتساؤلاتهم، فيما يجيب مقدم أو مقدمي الندوة ردوداً على الاستفسارات، وتقديم تعقيبات على المداخلات، وذلك بهدف تقديم خبرات متنوعة للحاضرين. فيما يمكن اعتبارها حلقة نقاشية لشرح ودراسة ومناقشة موضوع معين.

ورشة العمل

خبرة تعلمية متبادلة يعمل فيها مدربون ومشاركون سوياً باستخدام طرق وأساليب قائمة على المشاركة، ضمن إطار مشجع على التعبير والحوار وتطوير فرص العمل الجماعي التعاوني تستخدم ورشات العمل كوسيلة للمناقشة والتحليل الجماعي الفعال من أجل تحقيق العديد من الأهداف. مثل:

- تطوير توصيات وبرامج للعمل عليها.
- تحسين أو تطوير مهارات أو معارف معينة.
- تطوير مواقف تجاه قضايا معينة.
- تحسين أو تطوير العمل في مهنة معينة.
- مناقشة مقترح مشروع أو موضوع معين يحتاج لقطاع متجانس.
- تنشيط مجموعة معينة في موضوع أو مجال معين.
- تدريب مجموعة معينة على موضوع ما يخص العمل.
- التعريف بموضوع أو قضية أو فكرة جديدة أو أسلوب عمل جديد.
- التشاور في موضوع معين.

المحاضرات

نقل مجموعة من الخبرات والمعارف والاتجاهات للحاضرين، بواسطة خبير أو محاضر يمتلك المعرفة اللازمة، لمجموعة كبيرة من جمهور متجانس، يتعذر عليه الحصول على معلومات حول موضوع المحاضرة يطلق عليها البعض طريقة الإلقاء، وهى من أكثر أساليب تقديم المعلومات انتشاراً، بهدف تحقيق الفائدة.

المجموعة البؤرية

نقاش مستفيض بين مشاركين من أجل التوصل لبرامج عمل، أو مقترحات يحددها المشاركون أنفسهم، من واقع تجربتهم في موضوع المجموعة البؤرية، وفقاً لنقاش مبرمج مسبقاً، وعدد من الأسئلة من قبل ميسر العمل في المجموعة البؤرية.

حلقة النقاش الموسعة

نقاش حر ومفتوح، ضمن إطار موضوع محدد، منظم من قبل مدير للنقاش، يهدف إلى تطوير فكرة ما، وذلك عبر إجراء عصف ذهني بواسطة الحاضرين،.

الحلقة الدراسية المتخصصة

جلسة لمجموعة من المتخصصين في مجال معين، يتناقشون ويتباحثون في قضية متخصصة، بهدف التطوير، أو إيجاد أبعاد جديدة، أو التوصل إلى حلول معينة لمشكلة ما، أو طرح آليات وأفكار جديدة.

خامساً: الأحداث الاحتجاجية والضاغطة

يسود اعتقاد بأن الأحداث الاحتجاجية عموماً تأخذ طابع الرفض، وأنها توجه دائما ضد النظام، أو تمثل تعبيراً عن الكبت دون النظر للجانب الآخر، فقد تنظم الأحداث الاحتجاجية كالمظاهرة، أو المسيرة، للتأييد، ناهيك عن كونها إحدى وسائل التعبير عن الرأي أدوات التعبير.

ومن ناحية ثانية، فإذا ما نظرنا لعملية التغيير والتطوير كإحدى مهمات العلاقات العامة الأساسية في المؤسسة، فإنه يصعب الحديث عن هذا المفهوم دون تناول الأحداث الاحتجاجية بعين الاعتبار، كون التغيير يمثل في كثير من الأحيان ثورة على تقاليد وأنماط ومفاهيم كلاسيكية، وتعتبر الأحداث الاحتجاجية واحدة من أهم أدوات الثورة بمفهومها العلمي والعملي.

وليس من الحقيقة بشيء من يتحدث عن الضعف كمنطلق لمنظمي الأحداث الاحتجاجية، إنما تنطلق من مصدر قوة، فليس لضعيف أن يواجه قوة فعالة ومؤثرة، لكون الأحداث الاحتجاجية دائماً ما تستهدف جهات تتسم بالقوة والسلطة والنفوذ والقوة، ولمقارعة هؤلاء ينبغي له أن يكون على نفس القدر من القوة، وبمقدوره المواجهة.

تتنوع وتختلف الأحداث الاحتجاجية في شكلها وطريقة تنظيمها، غير أن جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد، ويتركز غالباً في تغيير واقع ما، أو إعادته إلى ما كان عليه.

أهداف الأحداث الاحتجاجية الضاغطة

تهدف الأحداث الاحتجاجية عموما إلى خلق رأى عام موحد ضد أو مع قضية معينة، ويتوقف نجاحها على كم وكيف الشرائح الاجتماعية المشاركة فيها، والتي تنحاز إلى القضية، ودرجة إصرارها على تحقيق المطالب، وطبيعة النظام الذي تواجهه. ومن أهم الأهداف التي تسعى الأحداث الاحتجاجية إلى تحقيقها ما يلي:

- لفت انتباه الجهة المسئولة تسببت في تنظيم الحدث الاحتجاجي.
- لفت انتباه وحشد الرأي العام تجاه القضية.
- إثارة اهتمام وسائل الإعلام تجاه القضية.
- تحفيز وزيادة حماس الجهات المعنية بالقضية.

- تحقيق اعتراف صناع القرار ومؤسسات اتخاذه لقضية الاحتجاج.
- الحصول على تنازلات من الجهة التي تسببت في تنظيم الحدث الاحتجاجي.
- الضغط على صناع القرار في قضية الحدث الاحتجاجي.
- تقديم العرائض والشكاوي، والشهادات الشخصية.

المظاهرة:

تعرف المظاهرة بأنها حشد وتعبئة قطاعات مهتمة بقضية ما، تأخذ طابع الرفض، أو التأييد، وتعد أداة من أدوات التعبير، والتظاهر ليس دائما ضد النظام، أو تعبير عن الكبت، إنما قد يكون تأييد لقضية أو شخص ما، وهي تعتبر أسلوب تكتيكي لتحقيق هدف ما ضمن عدد من الفعاليات.

الاعتصام

ينطلق تعريف الاعتصام من معناه في اللغة، فهو يعني التمسك واللجوء، كأن يقال اعتصم بـ، أي تمسك بـ، وفي أحد معانيه يعني البحث عن الحفظ والحماية.

وهذا يعني أن الاعتصام يعني اللجوء إلى جهة ما، تعتبر محل ثقة وتقدير لدى منظم الاعتصام، يلجأ إليها لأجل رفع ظلم وقع أو قد يقع على قطاع معين من قطاعات الرأي العام، والتمسك بهذه الجهة كجهة يمكنها توفير الحماية اللازمة للمعتصمين. ولعل الاعتصام الأسبوعي لأمهات الأسرى أمام الصليب الأحمر لخير مثال على ذلك.

التجمع الصامت:

يتجمع عدد من المحتجين أمام مركز القرار، وتكون رسالتهم عبارة عن يافطات مكتوبة موجه للمعنيين، ويمكن استخدام ملصقات على الفم، ويذكر أن هذا النوع من الاحتجاجات تصلح لقطاعات ولا تصلح لأخرى، وفيه تستخدم الرموز التعبيرية على نطاق أوسع من تلك الاحتجاجات الاعتيادية، وقد يكون الاحتجاج الصامت في الجلسات البرلمانية، وهي في غالب الأحيان أعمق أثراً، من تلك الاحتجاجات النمطية أو التقليدية.

والرسالة تكون في بعض الأحيان بأن الكلام مع الطرف الآخر أصبح غير ذي جدوى، وتعتبر مؤشراتها من الخطورة بحيث تدفع صانعي القرار باتجاه التحرك نحو إيجاد التسويات المناسبة، ذلك لكون الصمت ينذر بخطر مقبل.

الإضراب:

قرار بوقف النشاط من أجل التأثير على النظام بكامله، أو إحدى وحدات هذا النظام، لتحقيق مطالب محددة مسبقا، أو الاستجابة لقرارات معينة، أو لاستحداث أمر ما، أو من أجل لفت الانتباه لقضية ما.

والإضراب أحد أهم أشكال الاحتجاج السلمي، ويتأتى الإضراب نتيجة للتعرض لضغط هائل، فالإضراب ليس مجرد نشاط احتجاجي يمكن استخدامه في أي وقت، وإنما المعيار الأساسي هو وقوع أو احتمال وقوع ضرر يتسم بالضخامة على قطاع معين.

الوسائل المستخدمة في التعبير أثناء الأحداث الاحتجاجية

- اليافطات المحمولة فردياً، والمحمولة من طرفين.
- البيان.
- النشرة الإعلامية.
- الهتافات.
- التعبيرات الرمزية.
- الملصقات.
- الشعارات.

الفصل الثامن

تدريبات وحالات دراسية

حالة دراسية رقم (1) المبادأة والمبادرة

حالة دراسية رقم (2) كشف الحقائق والإعلام الصادق

حالة دراسية رقم (3) تحقيق بين المصالح المؤسسة والمصلحة العامة

حالة دراسية رقم (4) العلاقات العامة مهمة جميع العاملين بالمؤسسة

حالة دراسية رقم (5) العمل وفقاً لمنهج علمي

حالة دراسية رقم (6) البحث - التخطيط - التنفيذ - المتابعة

حالة دراسية رقم (7) كل الأنشطة تخدم بناء سمعة المؤسسة

حالة دراسية رقم (8) الحلول الذكية، والأنشطة الإبداعية

حالة دراسية رقم (9) الالتزام بقيم الفضيلة والأخلاق والجمال

حالة دراسية رقم (10) المسؤولية الاجتماعية

إن التطورات التي تشهدها مهنة العلاقات العامة تحتاج من المحترفين والباحثين على حد السواء مواكبة وتفاعل، وإلا سيتراجع مستوى الأداء لهذه المهنة التي أصبحت تشكل ركيزة أساسية لأية مؤسسة ترغب في ا لنجاح.

لذا فإن الحاجة لتعلم مهارات وأساليب وتقنيات واستراتجيات جديدة في ممارسة العلاقات العامة يأتي من باب الضرورة وليس الترف ـ كما يعتقد البعض ــ فالهدف تعلم أشياء جديدة لم تكن معروفة في السابق، أو تطوير المهارة في جانب معين، أو اكتساب تجارب وأساليب ممارسة حديثة.

والتدرب لا يتم فقط على الأسس العلمية والنظرية لعلم العلاقات العامة وحده، بل يمتد ليطال كافة المهارات الاتصالية، كمهارات القراءة، وكتابة النصوص الإعلامية، والاستماع الفعل، وفنون ومهارات الاتصال الرمزي (الاتصال غير المنطوق) خاصة لغة الجسد، والأشياء، وفنون ومهارات الخطابة، والتفاعل مع الآخرين، ... وكذلك الأمر بالنسبة للمهارات الإدارية، كإدارة الوقت والاجتماعات، والموارد البشرية، العلاقات الصناعية، وعمليات التفاوض، وإدارة الأزمات، ... .

ولكن .... هذه التدريبات لن تجدي نفعاً لطالما لم يتمتع أصحابها بالمهارة الكافية للاستفادة منه، لذا فإن امتلاك المهارات المهنية، والأساليب العلمية للعلاقات العامة أولاً، يساعد المحترفين على استثمار التدريب بأفضل صورة ممكنة.

لذلك يستعرض هذا الفصل عدد من الحالات التدريبية الخاصة بمهارات ممارسة العلاقات العامة، من أجل تحسين مستوى ممارسة مهنة العلاقات العامة، والمساعدة في الحد من الممارسات الخاطئة التي تغلب على إدارات العلاقات العامة في عدد غير قليل من المؤسسات الفلسطينية، وكذلك تطوير القدرات الإبداعية للممارسين.

حالــة دراسية (1)

الأداء الجيد، والإنجازات الحقيقية

مرشح انتخابات مميز جداً في نشاطه لخدمة ناخبيه... وضعيف جداً في ممارسة العلاقات العامة	مرشح انتخابات غير مميز في نشاطه لخدمة ناخبيه... وبارع جداً في ممارسة العلاقات العامة

حلل هذه الحالة
في ضوء مبدأ الاستناد إلى أداء جيد وإنجازات ملموسة
وحدد ما فرص المرشحان في الفوز

يمكن خداع بعض الناس لبعض الوقت .... ولا يمكن خداع كل الناس لكل الوقت

حالة دراسية (2)

المبادأة والمبادرة

تخيل نفسك مديراً للعلاقات العامة في إحدى الشركات أو المؤسسات الأهلية (حدد اسم مؤسسة)
وهناك العديد من القضايا المرتبطة بها
المطلوب:
حدد أهم ثلاث مبادرات ستتقدم بها للإدارة في ضوء القضايا التي قمت بتحديدها

#	القضية	المبادرة
.1		
.2		
.3		

حالة دراسية (3)

كشف الحقائق والإعلام الصادق

أنت مستشار علاقات عامة خارجي، لشركة مطاعم، وجامعة، ومصنع كيف ستنصح عملاءك فيما يتعلق بعملية تقديم المعلومات حيال القضايا التالية

#	القضية	النصيحة
.1	تسمم (3) زبائن في المطعم، بسبب اللحوم الفاسدة، ماذا ستطلب من مدير المطعم أن يقول للصحافة؟	
.2	الجامعة تعقد مؤتمر فيديو لصالح وزارة العمل، وانقطعت الكهرباء، ولا يوجد وقود للمحرك بسبب، وعامل الصيانة تأخر في إحضار الوقود، ماذا ستنصح مدير العلاقات العامة أن يقول للمؤتمرين؟	
.3	الإدارة ترفض تماماً زيادة رواتب العمال المضربين عن العمل، وطلبت من مدير العلاقات العامة مماطلة العمال، فماذا ستنصح مدير العلاقات العامة أن يقول للعمال؟	

حالة دراسية (4)

تحقيق التوازن بين المصالح المؤسسة والمصلحة العامة

قدم فكرة واحدة تساعد على: تحقيق التوازن بين الفئات المتناقضة المصالح الواردة في الجدول

#	الفريق الأول	الفريق الثاني	الفكرة المحققة للتوازن
4.	المؤسسة تعتزم رفع الأسعار	المستهلك يهدد بمقاطعة السلعة	
5.	المؤسسة ترصد انتهاكات الحكومة لحقوق الإنسان	الحكومة مستاءة من أداء مؤسسات حقوق الإنسان	
6.	المؤسسة مقتنعة بأرباح العام الماضي	حملة الأسهم غير مقتنعين بأرباح العام الماضي	
7.	مدير المؤسسة يرغب بتخفيض الأجور	العمال يرفضون تماماً تخفيض الأجور	
8.	هدف المؤسسة هو الربح	رغبة المستهلك، بأسعار منخفضة	
9.	المؤسسة ترغب بتحديث أجهزة الإنتاج	العمال مستاؤون، ويفضلون الأجهزة القديمة	
10.	المؤسسة ترغب بسير العمل بانتظام	العمال يفكرون في الاحتجاج بإضراب مفتوح	
11.	العلاقات العامة ترى حاجة ماسة لدفع حوافز للعمال	المؤسسة ترفض، بداعي أن هذا مرهق للخزينة	

حالة دراسية (5)

العلاقات العامة مهمة جميع العاملين بالمؤسسة

#	الوظيفة	المساهمة في بناء السمعة
	بفرض أنك مدير العلاقات العامة لجامعة فلسطينية فكيف تريد أن تكون مساهمة موظفي الجامعة في بناء السمعة	
1.	رئيس الجامعة	
2.	مدير الشئون الإدارية	
3.	مندوب المشتريات	
4.	الحارس (البواب)	
5.	المدير المالي	
6.	مدير الشئون الأكاديمية	
7.	الفراش (المراسل، الساعي)	
8.	المستشار القانوني	
9.	المحاضر	
10.	موظف شئون الطلاب	
11.	موظف التعليم المستمر	
12.	عميد الكلية	
13.	مدير المكاتب (السكرتير)	

حالة دراسية (6)

العمل وفقاً لمنهج علمي

البحث – التخطيط – التنفيذ – المتابعة

أنت مدير العلاقات العامة في مؤسسة تعمل في مجال الطفولة، وهناك تراجع في مستوى تنمية الأطفال على مستوى فلسطين
كيف يمكنك أن تساعد أطفال فلسطين بالعمل على قضية تهدف: إلى حشد المؤسسات العاملة في نفس المجال لتقديم خدمات تنموية أكثر للأطفال

البحث
التخطيط (المشروعات المقترحة)
التنفيذ (الأنشطة المقترحة)
المتابعة

حالة دراسية (7)

كل الأنشطة تخدم بناء سمعة المؤسسة

تم تعيينك مديراً للعلاقات العامة في أحد الفنادق الكبرى في فلسطين
وستبدأ عملك في إدارة السمعة، فكيف ستستفيد من الأنشطة التالية في بناء سمعة فندقك

#	النشاط	كيف يساهم في بناء السمعة	المسؤولية	
			ع ع	غيرها
.1	البيع الشخصي			
.2	التعامل مع الجمهور			
.3	الأحداث الخاصة			
.4	برامج مساعدات المؤسسة للمجتمع			
.5	خطوط الإنتاج			
.6	إدارة الأزمات			
.7	إجراءات التقاضي			
.8	مطبوعات المؤسسة			
.9	حوافز العمال			
.10	الأنشطة الاتصالية			
.11	الأفلام الوثائقية			
.12	توزيع الأرباح على حملة الأسهم			
.13	العلاقة بوسائل الإعلام			
.14	العمليات التفاوضية			

حالة دراسية(8)

الحلول الذكية، والأنشطة الإبداعية (حلول غير تقليدية لمشكلات تقليدية)

أنت تعمل في شركة إنتاجية، وظهرت مؤخراً عدة مشكلات فيها، وبدأت التفكير في إدارتها فكر في هذه المشكلات، وقدم أفكار إبداعية وحلول ذكية للقضايا والمشكلات التالية

#	القضية / المشكلة	الفكرة / الحل الذكي
1.	تأخر الموظفين عن وقت الدوام	
2.	استخدام الموظفين للإنترنت بشكل مبالغ فيه أثناء الدوام	
3.	لا يوجد عدد كاف من المكاتب للموظفين	
4.	الرواتب منخفضة، والموازنة محدودة	
5.	الطلب على السلع مرتفع، وإنتاج المصنع منخفض	

حالة دراسية(9)

الالتزام بقيم الفضيلة والأخلاق والجمال

أنت تعمل مستشار علاقات، وبين الحين والآخر يطلب منك بعض العملاء على قضايا قد تتعارض مع قناعاتك الشخصية، وعدم ملائمتها مع قيم العلاقات العامة، وفيما يلي عدد من القضايا، عليك أن تحدد انتماء هذه القضايا أو الأنشطة، ثم حدد أسباب قولك أو رفضك العمل عليها.

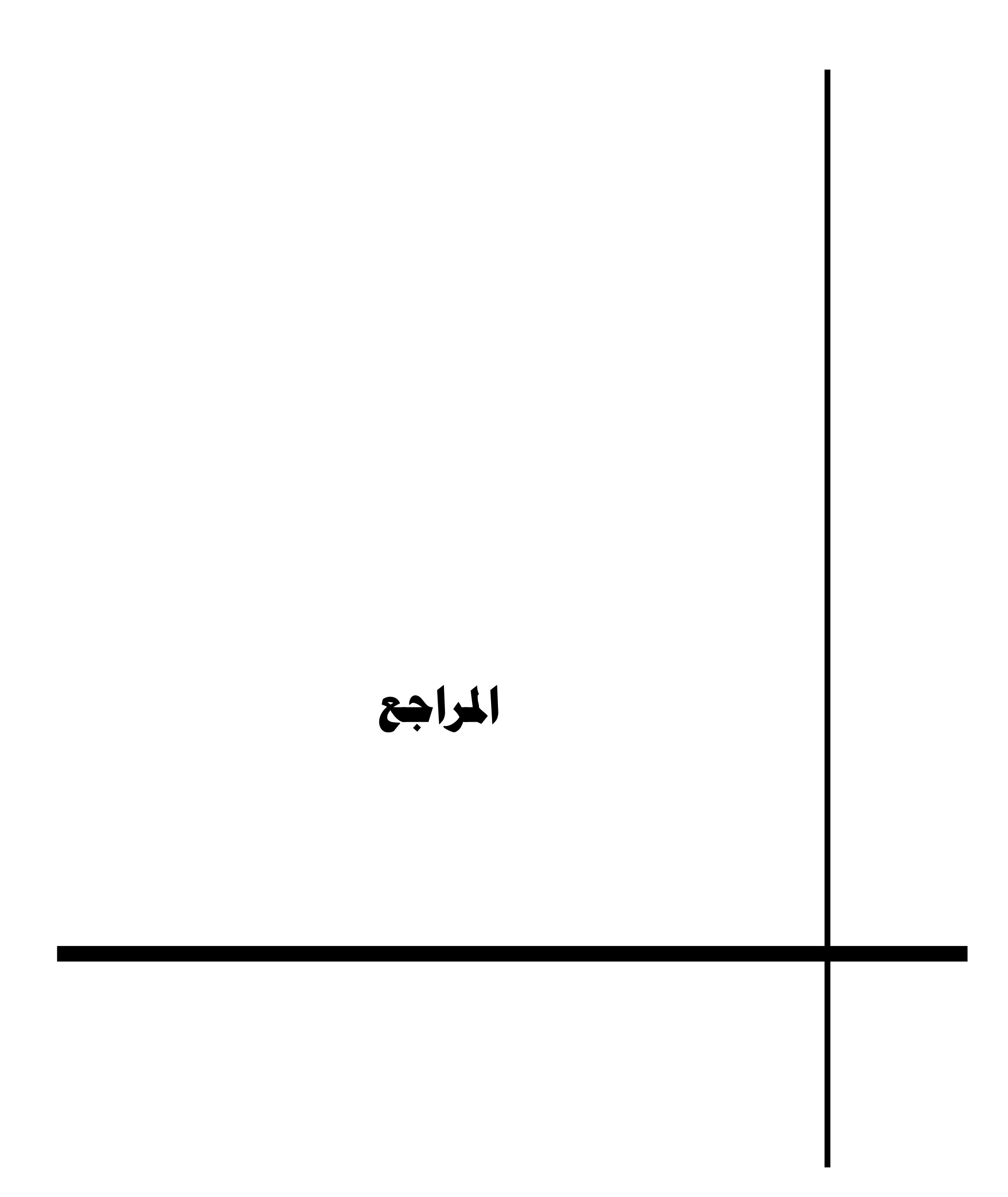
#	الفكرة / النشاط	أسباب القبول /الرفض	الانتماء	
			ع ع	غيرها
.1	إقناع الجمهور بأهمية وضرورة التدخين			
.2	حث الجمهور على اقتناء سلع مؤسستنا			
.3	إقالة موظفين قادوا إضراب ضد المؤسسة			
.4	إصدار نشرات إعلامية حول قضايا تخص البيئة			
.5	حث الجمهور على زيادة الاستهلاك			

حالة دراسية(10)

المسؤولية الاجتماعية

فيما يلي عدد من نشاطات المؤسسة المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية
برأيك ما الأسباب الفعلية لهذه النشاطات

#	نشاطات المسئولية الاجتماعية	السبب
.1	تقديم المنح الدراسية للطلاب.	
.2	تقديم المساعدات المادية والعينية.	
.3	المساهمة في حل مشكلات اجتماعية قائمة.	
.4	نشر تنبيهات التحرك.	
.5	العمل على القضايا المجتمعية.	
.6	التزام أقصى معايير الجودة في عملية الإنتاج.	
.7	مشاركة الجمهور مناسباته الاجتماعية وأعياده.	
.8	مراعاة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في عملية تسويق منتجات المؤسسة.	



المراجع

المراجع

(1) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص7.
(*) للاستزادة حول عدم مهنية ومشكلات العلاقات العامة في الوطن العربي، يمكن مطالعة:

- محمد محمد البادي (1991) المشكلات المهنية في العلاقات العامة، ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية
- محمد محمد البادي (1992) العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- حمدي البخشونجي (2000) العلاقات العامة في الدول النامية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

(2) John Bitter (1986) Public Relations' Identity Crisis, *Public Relations Quarterly*, Vol.31, No.1, Spring,p. 12

(3) للاستزادة حول المشكلة المفهومية للعلاقات العامة يمكن الرجوع لـ:

- محمد العزازي أبو إدريس (1998)، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، ط1، الزقازيق، المكتبة العلمية، ص 15 – 25.
- محمد محمد البادي (1991) المشكلات المهنية في العلاقات العامة،ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص 35 - 82.

(*) للاستزادة حول المشكلات المهنية للعلاقات العامة، يمكن الرجوع إلى العديد من المصادر، منها:

- علي عجوة (2001) العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب، ص 14 – 18.
- محمد محمد البادي(1991) المشكلات المهنية في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 35 - 82.
- عبد العزيز النجار(1993) العلاقات العامة: مدخل بيئي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص51 -53.
- علي الباز (2002) العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام: مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 107.

(5) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص15.
(6) محمد منير حجاب، سحر وهبي (1992) المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل العام، القاهرة، الفجر للنشر والتوزيع، ص29.
(7) محمد منير حجاب، مرجع سابق،ص30
(8) للاستزادة حول صعوبة وضع التعريف وعدم تحديده وشموله يمكن الرجوع إلى:

- محمد محمد البادي (1991) المشكلات المهنية في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 37 – 81.

(9) Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Broom (1990) *Effective Public Relations*, 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice - Hall, Inc, New Jersey, p. 4.
(10) Roger Haywood (1991) *All About Public Relations*, 2nd ed., McGraw, Hill Book Company, London, 1991, p.4.
(11) Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Op.Cit, p. 2.
(12) Ibd, , p. 3.
(13) Ibd, p. 2.
(14) Ibd, p. 2.

(15) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 11 .
(16) علي برغوت، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، 2003، ص 34. (بتصرف)
(17) محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 149 .
(18) بدأ أيفي لي حياته الصحفية في عام 1903.
(19) محفوظ جودة (1997) إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، الأردن، مؤسسة زهران، ص19 - 20
(20) Frank Jefkins (1989) *Public Relations Techniques*, 1st ed., Heinemann Professional Publishing,Oxford,p.294.

(*) للاستزادة حول طبيعة الظروف التي نشأت فيها العلاقات العامة، يمكن الرجوع إلى:

- علي عجوة (2000) الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، القاهرة، عالم الكتب، ص 7 - 16.
- علي عجوة (2003) العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب، ص 14 - 16
- Frank Jefkins (1989) Public Relations Techniques, Op.Cit., p.294.

(21) محمد محمد البادي (1992) العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 150 .
(22) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، صفحة 11.
(23) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص12
(24) مقابلة شخصية مع أ.د. علي عجوة، أستاذ العلاقات العامة، وعميد كلية الإعلام بجامعة القاهرة، 19 أبريل 2003، جامعة القاهر – القاهرة. أحد أهم رواد العلاقات العامة بالوطن العربي، حول ظروف نشأة العلاقات العامة.
(25) هذه الاستراتيجيات ليست معيارية للعلاقات العامة، إنما كثير منها يصلح لأن يكون كذلك، إذ ينبغي أن يتم تحديدها خلال عملية التحليل الاستراتيجي، لأن ذلك أكثر فعالية، لكون عملية التحليل الاستراتيجي عملية واقعية، وتساعد في تحديد أولويات العمل. وبعد تحديد الاستراتيجيات تسهل عملية تحديد الأهداف.
(26) هذه الأهداف ليست أهدافاً معيارية للعلاقات العامة، إذ أن تحديدها بشكل دقيق يتم فقط وفقاً للاستراتيجيات التي تمخضت عن عملية التحليل الاستراتيجي.
(27) راسم الجمال، خيرت عياد (2005) إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص 44 – 45.

(28) للمزيد حول اختصاصات العلاقات العامة بالجامعات يمكن الرجوع إلى:
- جميل أحمد خضر (1998) العلاقات العامة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص196 – 196.
- محفوظ جودة، مرجع سابق، ص207- 308
- محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 26-27.

(29) مقابلة شخصية مع أ.د. علي عجوة، مقابلة سابقة.

(30) Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Broom, Op-Cit, P. 4.

(31) Raymond Simon (1984) *Public Relations: Concept & Practices*, 3rd ed. John Wiley & Sons, Toronto,p.7-8

(32) مقابلة شخصية مع أ.د. علي عجوة، مقابلة سابقة.

(33) Management and Public Relations Services (2003) http://stats.bls.gov/oco/cg/cgs037.htm, Saturday 04 January, 05.48 a.m.

(34) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 34.

(35) المرجع السابق، ص 35.

(36) سمير حسين (1984) الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، القاهرة، عالم الكتب، ص 21.

(37) هناء السعيد، التسويق والإعلان، ص 10.

(38) المرجع السابق، ص 14.

(39) شاهيناز طلعت، الدعاية والاتصال: دراسة نظرية تطبيقية على الوثائق السرية البريطانية عن ثورة مصر سنة 1919، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987، ص 21.

(40) تعريف جوبلز للدعاية وزير الدعاية النازي في عهد هتلر. نقلا عن: شاهيناز طلعت.

(41) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 95.

(42) المرجع السابق، ص 29.

(43) محمود يوسف، العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، مذكرة تعليمية لطلاب السنة الثالثة بقسم العلاقات العامة والإعلان (2002) كلية الإعلام – جامعة القاهرة.

(44) هناء بدوي (2001) العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية: أسس نظرية ومجالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 39.

(45) حسن الحسن(1993) التفاوض والعلاقات العامة، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر، ص161.

(46) Wayne L. Pines (1985) *How To Handle A public Relations Crisis: Five DOs and Five DON'Ts*, Op.Cit., p. 16 .

(47) علي برغوت، دورا لعلاقات العامة في إدارة الأزمات، مرجع سابق، 168.

(48) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 236.

(49) منقول بتصرف عن: على عجوة (2001) العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 182.

(50) منقول بتصرف عن: علي برغوت، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مرجع سابق.

(51) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 31.

(52) للاستزادة يمكن الرجوع إلى:
- علي الحمادي (1999) صناعة الإبداع، ط1، بيروت، دار ابن حزم.
- محمد أحمد عبد الجواد (2000) الابتكار والإبداع الفكري، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم.
- علي الحمادي (1999) حقنة الإبداع، ط1، بيروت، دار ابن حزم.

(53) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص31.

(54) لمطالعة النسخة الأصلية لإعلان المبادئ يمكن الرجوع إلى:

Allen H. Center, Patrick Jackson (1990) Public Relation Practices: Managerial Case Studies And Problems, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. P 320.

(55) فيليب هنسلو (2006) العلاقات العامة، الطبعة العربية الثانية ، ص 99 – 105.

(56) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 65 – 66

(57) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق ، ص 73.

(58) السبب في ذلك يعود إلى ضعف المهنية نتيجة ضعف التأهيل العلمي لكثير من ممارسي العلاقات العامة.

(59) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق ، ص 74 – 75. بتصرف.

(60) المرجع السابق، ص 46 – 49

(61) علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 183.

(62) هذا من الأخطاء الشائعة في العلاقات العامة، إذ أن الاقتصاد (الافتراضي) يجعل من المؤسسة عرضة للأزمات والمشكلات الدائمة، فما يزجها في أوضاع خاطئة عديدة، ويجبرها على إنفاق أموار طائلة لتجاوز تلك المشكلات. لذا فاستحداث إدارة متخصصة في العلاقات العامة يعتبر اقتصاداً في الجهد (الذي يفترض أن تبذله إدارات أخرى ويجعلها أقل تركيزاً في مهماتها الأساسية) والمال (في حالة أن تعرضت المؤسسة للأوضاع الخاطئة التي تكلف الكثير من المال).

(63) كثير من المؤسسات تجعل من إدارة العلاقات العامة مكاناً للفاشلين في المؤسسة، أو لعقاب بعض الموظفين المقصرين، أو أنها تعتبر مكاناً ملائماً لمن ليس لديهم أعمال داخل المؤسسة، ويعتبرها البعض أنها كهنة من لا مهنة له. وهذا الخلل من أعظم المشكلات التي عانت منها العلاقات العامة في المجتمعات العربية، وأثر سلباً على تقدمها وتطورها.

(64) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 139 – 141

(65) محمد منير حجاب (2003) الموسوعة الإعلامية، ط1، المجلد الثاني، القاهرة، دار الفجر، ص 476 .

(66) Fraser P. Seitel (1984) *The Practices Of Public Relations*, 2nd ed., A Bell & Howell Company, Ohio , p. 488.

(67) محمود يوسف (2002) المدخل إلى العلاقات العامة، القاهرة، ص38.

(68) عبد الرحمن توفيق، محرر (2002) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة: علا أحمد صلاح، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ـ بميك.، ص91

(69) هناء بدوي، مرجع سابق، ص 205.

(70) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 145.

(71) Norman Stone (1991) *How To* Norman *Manage Public Relations: Practical Guidelines for Effective P.R Management*, McGraw-Hill, Cambridge, p. 101.

(72) Raymond Simon (1984) *Public Relations: Concept & Practices*, Op.Cit., P. 190.

(73) هناء بدوي، مرجع سابق، ص197.

(74) Raymond Simon (1984) *Public Relations: Concept & Practices*, Op.Cit., p. 195.

(75) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص 46.

(76) صالح خليل أبو اصبع (1998) العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، عمان، دار الشروق ، ص 109.

(77) Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee (1998) *Public Relations: Strategies & Tactics*, 5th ed., Addison-Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A, 181.

(78) Raymond Simon (1984) *Public Relations: Concept & Practices*, Op.Cit., P.189 -190 .

(79) فؤاده البكري (2001) العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط1، القاهرة، دار نهضة الشرق، ص 69.

(80) سامي عبد اللطيف النعيم، مجلة قطوف إدارية، (http://www.hasaedu.gov.sa/home/QUTUF/qutof3.htm)

(81) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 157.

(82) صابر عاشور، التخطيط الاستراتيجي، مادة تدريبية، شبكة المنظمات الأهلية، غزة، ص 3.

(83) المرجع السابق، ص 22.

(84) المرجع السابق، ص 22.

(85) المرجع السابق، ص 35.

(86) المرجع السابق، ص 35.

(87) المرجع السابق، ص 35.

(88) المجلاوي، ص 11

(89) عيسى ناصر وآخرون (1998) الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (ناصر غطاس وشركاهم، نيقوسيا. ص 174.

(90)المرجع السابق ص 174.

(91) الموسوعة الحرة (ويكيبيديا) http://ar.wikipedia.org،

(92) عيسى ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 174.

(93) للاستزادة حول أهداف التقييم، يمكن مطالعة، محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 207 – 208.

(94) Sandra K. Clawson Freeo (2002) *Crisis Communication Plan A Public Relations BluePrint* http://aboutpublicrelations.net/offFiles/Off239.htm, Tuesday: 10 December, 02.35 p.m.

(95) Michael Regester, *Crisis Management* (in) Black, Sam, ed. (1995) *The Practice of Public Relations*, 4thed., Butterworth-Heinemann, LTD, Oxford, p. 157 .

(96) محمد كمال القاضي (1998) دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث الأمنية، المجلد 2، تقرير المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة ــ وحدة بحوث الأزمات، ص 262 .

(97) Rainer Muller, (1989) Coporate Crisis management , Long Range Planning, Vol. 18, Oct., , PP. 39

(98) Zoch. L.Duhe.(1997) Feedhng the Media During a crisis. Public Relations Quarterly.42(3) pp.18

(99) حسن أبشر الطيب (1995)، إدارة الكوارث، القاهرة: مجلة الإدارة العامة، العدد 65، يناير، ص 53.

(100) Michael Bland (1998) *Communicating Out of a Crisis*,1st ed., Macmillan Press, London, p. 5.

(101) Allen H. Center, Patrick Jackson Op - Cit, p. 287.

(102) علي برغوت، حافظة الأزمات الفلسطينية، مجتمع العلاقات العامة (http://www.palpr.com/CrisisPal.htm)، الجمعة، 28 سبتمبر 2008، س11 م.

(103) Peter Shankman (2002) *Crisis Management: Internet Style* (http://aboutpublicrelations.net/offFiles/Off 240.htm) Tuesday: 10 December, 10.01 p.m

(104) Sam Black (1993) *The Essentials of Public Relations*, Biddles Ltd, London, p. 142.

(105) Michael Bland, Op.Cit., P. 6.

(106) Pete Smudde (2001) Issue Or Crisis: Arose by Any Other Name, *Public Relations Quarterly*, Vol.46, No.4, Winter, p. 35 – 36 .

(107) محمد رشاد الحملاوي (1995) إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص 28 – 29 .

(108) Dennis L.Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee Op – Cit, p. 179.

(109) Sam Black, Op – Cit, p. 141.

(110) إبراهيم العيسوي (1997), مناهج مواجهة الأزمة، الكويت: المعهد العربي للتخطيط .ص45.

(111) Anne Dunne, "*Lilley Plc: A Crisis In Confidence*" (in) Dnny Moss, ed. (1992) *Public Relations in Practice: A Casebook*, 1st, Routledge, London, p. 91 .

(112) فؤاده البكري (1999) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران، المجلد 2، تقرير المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة- وحدة بحوث الأزمات، ص221

(113) Roger Haywood (1991) *All About Public Relations*, 2nd ed., McGraw-Hill Book, London,p.27.

(114) *Crisis Management Moments Making the most of a bad situation* (2002) (<u>http://aboutpublicrelations. net/aa021701a.htm</u>) 9 December, 11.19 p.m

(115) محمد منير حجاب (2003) الموسوعة الإعلامية، ط1، المجلد الأول، القاهرة، دار الفجر، ص 168- 169.

(116) John Macdonald, "*Accident Do Happen: Designing An Emergency Response Plane For Unocal UK Ltd"* (in) Danny Moss ed. (1992) *Public Relations in Practice: A Casebook*, 1st ed. Routledge, London, p.188

(117) أحمد أمين عامر (1996) القائد في موقف الأزمة، تقرير المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، ط1، جامعة عين شمس، كلية التجارة- وحدة بحوث الأزمات، ص 40.

(118) Leonard Mogel (1993) *Making It In Public Relations*, 3rd ed., Macmillan Publishing, New York, p. 127.

(119) للاستزادة، علي برغوت، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مرجع سابق.

(120) للمزيد حول فلسفة الإدارة في القرن التاسع عشر، يمكن الرجوع إلى: علي عجوة (2000) الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، ص 22.

(121) Michael D. Tabris, *Crisis Management* (in) Bill Cantor, Chester Burger, editor, (1984) *Experts in Action: Inside Public Relations*, Longman, Broadway, New York, p. 57 .

(122) Fraser P. Seitel (1984) *The Practices Of Public Relations*, 2nd ed., A Bell & Howell Company Ohio,p. 482.

(123) راسم الجمال وآخرون، إنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، ص20.

(124) وليد سالم، دليل التعبئة والضغط والتشبيك من أجل الحكم الصالح، إصدار المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع. ص 50.

(125) Fisher, Roger & Ury, William (1991) <u>Getting To Yes: Negotiation Agreement Without Giving In</u> '' U.S.A: Pengum Book, . P. XI

(126) جيمس ج. باترسون، كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً، مرجع سابق، ص 1

(127) حسن الحسن (1993) التفاوض والعلاقات العامة، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ص9.

(128) المرجع السابق، ص104 .

(129) المرجع السابق، ص105 .

(130) Fisher, Roger & Ury, William, Op - Cit, P. 18-19

(131) Edwin Emery & Other's. '' <u>Introduction To Mass Communication</u>'' 2nd Ed. (U.S.A: DODD, MEDA, 1988)., P.349.

(132) السيد عليوة (1987) مهارات التفاوض:سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية في المنظمات، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص63.

(133) حمدي عبد الحارس البخشونجي، العلاقات العامة (مصر :دار المعرفة الجامعية ،1999).

(134) Fisher, Roger & Ury, William, Op - Cit, P. 18-19

(135) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، مرجع سابق ،ص 139

(136) جيرارد إ. نيرنبرغ (1998) أسس عملية التفاوض ، ترجمة:حازم عبد الرحمن ، ط1، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ص30 .

(137) صلاح أبو قحف (1993) العلاقات العامة، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر، ص134.

(138) علي برغوت (2000) استخدامات التفاوض في العلاقات العامة كوسيلة من وسائل الاتصال الشخصين، دراسة غير منشورة، القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية، ص 45.

(139) وليام أوري، فن التفاوض، الدار الدولية للنشر، ص20

(140) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص11.

(141) G. Pruitt, Dean & J. Granville, Peter. ''<u>Negotiation In Social Conflict</u> '' (California: Brooks Cole Publishing Company, 1993) P88.

(142) محسن الخضيري (1993) تنمية المهارات التفاوضية ، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص26-27.

(143) محمد عبد الغني حسن (1995) مهارات التفاوض: كيف تحصل على ما تريد، ط2، القاهرة، مركز تطوير الأداء، ص 52-53.

(144) محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، مرجع سابق، 28 –29.

(145) المرجع السابق، ص 29.

(146) المرجع السابق، ص 30-31.

(147) حسن الحسن التفاوض، والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص105.

(148) محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، مرجع سابق، ص40-41.

(149) محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، مرجع سابق، 36.

(150) محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، مرجع سابق، ص 105.

(151) صديق عفيفي، مصطفى أبو بكر (1999) التفاوض في الحياة والأعمال، مصر، مطابع الولاء، ص298-269 .

(152) المرجع السابق، ص115.

(153) المرجع السابق، ص115.

(154) جيمس ج. باترسون، كيف تصبح مفاوضا ناجحا، مرجع السابق ص12-13.

(155) علي برغوت، التفاوض كوسيلة من وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 29.

(156) المرجع السابق، ص 29.
(157) جيرارد إ. نيرنبرغ، أسس عملية التفاوض، مرجع السابق، ص 16.
(158) محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 280.
(159) المرجع السابق، ص 283.
(160) المرجع السابق، ص 283
(161) المرجع السابق، ص 289.
(162) المرجع السابق، ص 289.
(163) أحمد الصوراني، مهارات تجنيد الأموال، مادة تدريبية، شبكة المنظمات الأهلية.
(164) نتائج ورشة عمل عقدت بشبكة المنظمات الأهلية، شارك فيها ممثلين عن 15 جمعية أهلية من مختلف مناطق قطاع غزة.
(165) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، اتخاذ القرار، (www.ngoce.org)
(166) Edwin Emery, & Other's, Op - Cit, P.338.
(167) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص198 .
(168) محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، مرجع سابق، ص42-43 .
(169) للاستزادة حول مفاهيم الاتصال يمكن الرجوع إلى: جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، حسن عماد مكاوي، وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة.
(170) أحمد بن عبد المحسن العساف (2004) الإقناع: القوة المفقودة (http://toislam.net/files.asp?order=3&num = 1946&per=1386) الثلاثاء 1 مارس، 2005.
(171) محمد ديماس (1999) فنون الحوار والإقناع، بيروت، دار ابن حزم، ص14.
(172) علي برغوت (2005) الاتصال الإقناعي، (http://www.palpr.com/Convencement(1).htm) مذكرة تعليمية، ص6.
(173) المرجع السابق، ص6.
(174) المرجع السابق، ص 6-8.
(175) علي برغوت (2004) الكتابة للعلاقات العامة: كتابة وتحرير المضامين الاتصالية للعلاقات العامة، (http://www.palpr.com/PRwritig(1).htm) مذكرة تعليمية.
(176) حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد (2001) الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص27.
(177) مركز التميز للمنظات غير الحكومية، لغة الجسد، info@ngoce.org.
(178) إدارة الاجتماعات (2001) ط1، لبنان، مكتبة ناشرون، ص 36-37.
(179) ليليان جلاس، أعرف ما تفكر فيه (2004) الرياض، السعودية، مكتبة جرير، ط 2.
(180) علي برغوت، الاتصال الاقناعي، مرجع سابق، ص34
(181) عين على الإعلام، www. ammannet.net.
(182) علي برغوت، الكتابة للعلاقات العامة، مرجع سابق.
(183) جميل خضر (1995) العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة، عمان، ص 194.
(184) علاء أبو عامر ، البروتوكول الدبلوماسي، غزة، مكتبة آفاق، ص22 – 23.
(185) للاستزادة حول مفهوم الاتنيكيت يمكن مطالعة:

- سيد حسن السيد (2002) التطبيق المعاصر فن الإتيكيت والبروتوكول، وأثره على السلوك الاجتماعي وسلوك العمل، ط1، القاهرة، دار الجمهورية، ص 10.
- كمال محمد علي (2000) أداب السوك في الإسلام "الإتبكيت والبروتوكول، القاهرة، دار غريب، ص 29.
- قاموس وبيستر،

(186) علاء أبو عامر، مرجع سابق، ص 26. (بتصرف)
(187) رياض نوفل (2007) في أصول البروتوكول والإتيكيت، الاكاديمية الوطنية للعلاقات العامة والإعلام، (http://www.pracademy-sy.com/articles(protocol).htm) مقال منقول عن عن مجلة ميديا& PR.
(188) هناء عبد الحليم السعيد، الإعلان والترويج، مرجع سابق، ص 117.
(189) علي برغوت، الكتابة للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 95.

